



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Voluntariado Empresarial e a Empresa: estudo do caso Unicer

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade  
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

**Bernardo Nuno Andrade Barreiros Pavia**

sob orientação da

**Prof. Doutora Susana Costa e Silva**

Universidade Católica Portuguesa | Porto

Fevereiro de 2014

## **Agradecimentos**

Pretendo aqui deixar uma palavra de apreço e reconhecimento à Sra. Prof<sup>a</sup> Doutora Susana Costa e Silva, minha orientadora, pelo empenho, disponibilidade e sentido de excelência.

Um especial agradecimento à Sra. Prof<sup>a</sup> Doutora Raquel Campos Franco, que gentilmente aceitou ser arguente da minha tese.

Agradeço também a todos os professores que, direta ou indiretamente, contribuíram para este meu estudo.

O presente trabalho não teria sido possível sem a colaboração da Unicer. Os meus sinceros agradecimentos aos seus colaboradores e, em particular, à Sra. Dra. Alexandra Mariz, Gestora de Responsabilidade Corporativa e Comunicação Externa e à Sra. Dra. Orquídea Dias.

Ao GRACE e à Sra. Dra. Tânia Reis, pela importante colaboração nesta investigação.

Aos meus pais e, em especial à minha mãe, por todo o apoio que sempre me deram.

## Resumo

O voluntariado empresarial é hoje uma componente da responsabilidade social das empresas cada vez mais importante e determinante na estratégia de comunicação com os seus diferentes *stakeholders*.

Este estudo procurou perceber de que forma o voluntariado empresarial é visto e entendido pelas empresas, pelos seus colaboradores e, que tipo de intervenções são prática na relação com a comunidade. O estudo procurou também analisar as motivações e os benefícios das ações de voluntariado empresarial na perspetiva das empresas, dos colaboradores e da comunidade e, avaliar as suas implicações no desenvolvimento estratégico e competitivo das empresas, ao nível da gestão de comunicação, da gestão de recursos humanos e do desenvolvimento das suas competências.

Foi realizado um estudo de caso tendo por base a empresa Unicer. Para a recolha de dados foi realizado um questionário *online* a colaboradores pertencentes a uma bolsa de voluntários da empresa e duas entrevistas: uma entrevista à Gestora de Responsabilidade Corporativa e Comunicação Externa da Unicer e outra entrevista ao GRACE, Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (organização sem fins lucrativos de apoio à responsabilidade social empresarial). Os resultados permitiram concluir que o voluntariado empresarial, apoiado em práticas de solidariedade, pode representar para as empresas, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, de comunicação e de diferenciação competitiva.

**Palavras-chave:** voluntariado empresarial, responsabilidade social empresarial.

## **Abstract**

Today, corporate volunteering is an increasingly important component of companies' corporate social responsibility as well as a significant factor in their stakeholder communication strategies.

This study aimed to determine the ways in which corporate volunteering is perceived and understood by companies and their employees, and what types of actions are practical vis-à-vis the community. The study also sought to analyze the motivations and benefits of corporate volunteering actions from the points of view of the companies, their employees and the communities, and to determine their implications in the companies' strategic and competitive evolution in terms of communication and human resources management and skill development.

A case study centered on the company UNICER was carried out. Data was collected through an online questionnaire aimed at members of one of the company's volunteer groups and through two interviews: one, of UNICER's Corporate Responsibility and External Communication Manager; the other, of GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – a non-profit corporate citizenship think tank). The results point to the conclusion that corporate volunteering consisting in social solidarity practices can be an important people, communication and competitive differentiation management tool for companies.

**Keywords:** corporate volunteering, corporate social responsibility.

## Índice

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Quadros .....	viii
Índice de Gráficos .....	ix
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Enquadramento do tema .....	1
1.2. Objetivos do estudo .....	2
1.3. Formulação das questões de investigação .....	3
1.4. Metodologia .....	4
1.5. Estrutura .....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	7
2.1. A Empresa e a Responsabilidade Social .....	7
2.2. O Voluntariado e o Voluntariado Empresarial .....	12
2.2.1. O Voluntariado .....	12
2.3. As motivações e os benefícios do Voluntariado Empresarial .....	17
2.3.1. Colaboradores .....	18
2.3.2. Empresas .....	22
2.3.3. Comunidade .....	24
2.4. O Voluntariado Empresarial em Portugal .....	26
2.4.1. GRACE .....	28
3. O MODELO DE ANÁLISE .....	32

3.1. Modelo Geral de Análise de Voluntariado Empresarial .....	32
3.2. Dimensões do Modelo de Análise – Voluntariado Empresarial.....	35
4. METODOLOGIA.....	42
4.1. Método utilizado. Fundamentação da escolha e coerência com os objetivos propostos.....	42
4.2. Técnicas de pesquisa .....	43
4.2.1. Pesquisa qualitativa – entrevista.....	43
4.2.2. Pesquisa quantitativa – questionário .....	45
5. ESTUDO DE CASO.....	49
5.1. A Empresa .....	49
5.2. Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa .....	51
5.3. Voluntariado Empresarial.....	53
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	58
6.1. Caracterização socioprofissional.....	58
6.2. Participação em ações de voluntariado.....	61
6.3. Avaliação das ações de voluntariado empresarial.....	64
6.4. Motivação para as ações de voluntariado empresarial .....	67
6.6. Conclusão .....	72
7. CONCLUSÕES .....	74
7.1. Discussões e conclusões .....	74
7.2. Súmula conclusiva .....	84
7.3. Limitações e futuras linhas de investigação .....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89
APÊNDICES .....	95

APÊNDICE 1   Questionário Online .....	95
APÊNDICE 2   Guião de entrevista Unicer .....	103
APÊNDICE 3   Guião de entrevista GRACE .....	109
APÊNDICE 4   Output ANOVA .....	114
APÊNDICE 5   Output Friedman / Pearson .....	118

## Índice de Figuras

FIGURA 1  A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa .....	10
FIGURA 2  As Empresas GRACE.....	29
FIGURA 3  Modelo Geral de Análise de Voluntariado Empresarial.....	33
FIGURA 4  Variáveis da dimensão Empresa.....	36
FIGURA 5  Variáveis da dimensão Colaboradores.....	37
FIGURA 6  Variáveis da dimensão Comunidade .....	38
FIGURA 7  Portefólio das Marcas Unicer .....	50
FIGURA 8  Os Pilares da Estratégia de Sustentabilidade e Responsabilidade Social da Unicer.....	52

## Índice de Quadros

QUADRO 1  Orientações estratégicas das empresas quanto à RSE .....	9
QUADRO 2  Benefícios de um Programa de Voluntariado Empresarial.....	16
QUADRO 3  Dimensões do Modelo de Análise – Voluntariado Empresarial....	40
QUADRO 4  Estrutura do questionário .....	46
QUADRO 5  Itens Modelo de Análise de Voluntariado Empresarial .....	47
Quadro 6  Função do colaborador na empresa .....	61
QUADRO 7  Tipo de participações em ações de voluntariado empresarial – Educação.....	62
QUADRO 8  Tipo de participações em ações de voluntariado empresarial – Solidariedade.....	62
QUADRO 9  Ações e/ou áreas de intervenção que gostaria de desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial.....	63
QUADRO 10  Razão para continuar a fazer voluntariado .....	64
QUADRO 11  Opinião relativamente às ações de voluntariado empresarial realizadas pela empresa .....	65



QUADRO 12 Grau de concordância relativamente à utilidade e/ou finalidade das ações de voluntariado da empresa .....	66
QUADRO 13 Grau de concordância relativamente ao motivo para a sua participação nas ações de voluntariado empresarial .....	68
QUADRO 14 Grau de concordância relativamente à motivação da empresa para o voluntariado empresarial .....	69
QUADRO 15 Grau de concordância relativamente ao benefício para a sua participação neste tipo de ações.....	70
QUADRO 16 Grau de concordância relativamente ao benefício para a empresa no envolvimento neste tipo de ações.....	71
QUADRO 17 Conclusões das dimensões do voluntariado empresarial .....	86

## Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 Idade dos inquiridos .....	58
GRÁFICO 2 Nível de escolaridade dos inquiridos .....	59
GRÁFICO 3 Duração do vínculo à empresa .....	60
GRÁFICO 4 Benefício para a comunidade com o voluntariado empresarial ....	71

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento do tema

São variados os testemunhos da mobilização empresarial a favor de numerosas causas sociais, desde apoio a catástrofes de carácter natural, à ajuda a pessoas carenciadas, à disponibilização de recursos humanos e materiais. Estes exemplos evidenciam o exercício de uma maior responsabilidade corporativa, num contexto de crescente preocupação com o comportamento de cidadania.

No entanto, existe também a clara percepção que a forma filantrópica tradicional de as empresas viverem em comunidade está já ultrapassada e um novo paradigma está a desenvolver-se ao nível da responsabilidade e sustentabilidade social e do voluntariado empresarial. É necessário uma maior participação e interação das empresas com a sociedade, uma maior e mais estreita articulação entre o cliente interno e o cliente externo, uma maior intervenção de proximidade junto da comunidade, que poderá obter apoios para a resolução de alguns dos seus problemas.

O voluntariado empresarial consiste na crença de que é necessária uma metodologia mais participativa, uma estratégia mais educativa e formativa de intervenção das empresas na solução dos problemas da sociedade e, para o desenvolvimento das comunidades locais e regionais.

Esta nova visão e missão das empresas, sobretudo das empresas grandes, com maior capacidade de mobilização e intervenção na sociedade, obrigam à participação de todos, na prossecução de objetivos comuns; estamos perante

uma relação “Win Win” <sup>1</sup>, ninguém fica a perder e, todos podem ganhar muito (Senhoras,2006).

Para além da notoriedade da empresa e da possibilidade de aumentar os seus resultados, os colaboradores envolvidos desenvolvem competências, conhecem novas capacidades de resolução dos problemas e de encontrar novas soluções, com outro tipo de confiança, maturidade e perceção da realidade, trazendo *inputs* importantes para o desenvolvimento da inteligência corporativa, como forma de diferenciação competitiva.

Daí que o voluntariado empresarial represente, assim, uma ferramenta estratégica muito importante para as empresas, no sentido de dar uma voz ativa à participação dos colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento e tornando-os verdadeiros embaixadores da empresa junto da comunidade.

## 1.2. Objetivos do estudo

Este trabalho de dissertação sobre voluntariado empresarial, tendo por base o objeto de estudo, tem como **objetivos gerais**, perceber de que forma o voluntariado empresarial evoluiu em Portugal, como é agora visto e entendido pelas empresas e organizações, qual o papel dos colaboradores e que tipos de intervenções podem ser feitos com a sociedade e, em particular, com a comunidade local.

Como **objetivos específicos**, importa perceber e compreender as motivações e os benefícios do voluntariado empresarial na perspetiva das empresas, dos colaboradores e da comunidade, e avaliar em que medida esta forma de

---

<sup>1</sup> <http://gestor.pt/estrategia-win-win/>, acedido em 15/07/2013.

responsabilidade social mais presente e cúmplice com a sociedade e com os valores e compromissos de ajudar quem mais precisa, tem implicações no desenvolvimento estratégico e competitivo do mundo empresarial ao nível de:

- a) Ser uma ferramenta efetiva de gestão de recursos humanos e de desenvolvimento das suas competências.
- b) Ser uma importante ferramenta de marketing e de estratégia de diferenciação, como vantagem competitiva.
- c) Representar uma mudança de paradigma em termos de mudança organizacional na forma como a empresa exerce a sua responsabilidade social.
- d) Ajudar os colaboradores a identificarem-se com os valores da empresa e poderem ser os seus verdadeiros embaixadores junto da comunidade.
- e) Promover a lealdade, a satisfação e o crescimento dos colaboradores como pessoas e profissionais, através do desenvolvimento de competências, capacidades e habilidades.

Para isso, torna-se imperativo que este estudo possa responder e compreender as questões de investigação surgidas no âmbito desta investigação em torno do voluntariado empresarial.

### **1.3. Formulação das questões de investigação**

No sentido de alcançar os objetivos desta tese de dissertação, importa colocar **questões de investigação** que vão ser objeto de estudo e para as quais se pretendem encontrar respostas:

QI.1. O perfil socioprofissional influencia a motivação do colaborador e da empresa para o voluntariado empresarial?

QI.2. O voluntariado empresarial é uma ferramenta importante de gestão de pessoas e pode representar uma mudança de paradigma no clima organizacional?

QI.3. O voluntariado empresarial contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e que se traduz em comportamentos mais competitivos?

QI.4. O voluntariado empresarial pode ser uma ferramenta de comunicação de Marketing e uma estratégia de diferenciação como vantagem competitiva das empresas?

#### **1.4. Metodologia**

Este trabalho de dissertação foi composto por uma componente teórica e por uma componente de investigação empírica. A componente teórica teve por base uma revisão crítica da literatura relevante em torno dos temas que serviram de base científica para o estudo em causa. Fez-se uma investigação empírica que teve por base conhecer a perceção dos colaboradores e da empresa sobre o voluntariado empresarial. As respostas foram obtidas através de um questionário *online*. Foram ainda conduzidas duas entrevistas; uma à gestora da responsabilidade social corporativa da Unicer e outra ao GRACE, entidade à qual está associada a Unicer no desenvolvimento das práticas de voluntariado empresarial.

## **1.5. Estrutura**

Este estudo está dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo introduz, através de um enquadramento teórico, o tema deste trabalho, o voluntariado empresarial e a nova visão e missão das empresas no seu envolvimento com a sociedade. Este capítulo apresenta ainda os objetivos deste estudo e a formulação das questões de investigação.

O segundo capítulo faz uma análise mais exaustiva e crítica em função da investigação da literatura. Assim, procura-se conhecer e compreender, de uma forma mais breve, a interpretação da responsabilidade social pelas empresas e as suas orientações estratégicas para com a responsabilidade social empresarial. De seguida, este capítulo aborda, de forma mais incisiva, o conceito de voluntariado empresarial e suas implicações e procura estudar e compreender, as motivações e os benefícios de todos os envolvidos neste processo: os colaboradores, a empresa e a causa social. Por fim, é abordada a evolução do voluntariado empresarial em Portugal.

O terceiro capítulo apresenta o modelo de análise do voluntariado empresarial e o esquema concetual que serviu de base para a investigação empírica do estudo de caso.

O quarto capítulo foca a fundamentação da metodologia adotada neste estudo e as técnicas de pesquisa utilizadas. Uma análise quantitativa feita através de inquéritos por questionário a funcionários da empresa estudada e uma análise de cariz mais qualitativo, feita através de duas entrevistas.

O capítulo quinto diz respeito à empresa do estudo de caso. Aqui faz-se uma breve apresentação da Unicer e das suas preocupações ao nível da responsabilidade social, e, em particular, ao nível do voluntariado empresarial. Este capítulo apresenta também alguns projetos de voluntariado empresarial que desde há alguns anos tem mobilizado toda a empresa.

O sexto capítulo é dedicado à análise dos resultados, análise de todos os dados recolhidos pelos inquéritos *online* feitos aos colaboradores da empresa. Este capítulo vai permitir conhecer melhor o que leva a empresa a investir neste tipo de programas de voluntariado e a compreender o que motiva os colaboradores a aderirem a estas ações.

Por último, o sétimo capítulo apresenta as respostas às questões que orientaram este estudo. Finalmente, são identificadas as principais limitações deste estudo e são apresentadas sugestões para futuros trabalhos de investigação.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. A Empresa e a Responsabilidade Social**

Muitas mudanças aconteceram nos últimos anos com a globalização dos mercados, no mundo e em Portugal: alterações políticas, económicas, sociais e tecnológicas; mudanças que alteraram o panorama da sociedade; recessão, convulsões, desigualdades, injustiças, o desemprego, etc. Com estas mudanças, o nosso comportamento, o comportamento da sociedade, das organizações em geral, das empresas em concreto, viu-se na necessidade de mudar. A pressão para mais e melhores comportamentos de apoio social, quer da sociedade civil, dos cidadãos, quer dos governos, fez com que as empresas se tornassem socialmente responsáveis. Atualmente a empresa surge como um ator social que, sem deixar de prosseguir o seu objetivo central (a criação de riqueza), começa a ter em consideração a influência que exerce no seu meio envolvente e os efeitos que nele produz (Ashley, 2002).

Como qualquer cidadão, a empresa possui direitos, mas igualmente responsabilidades, nomeadamente no sentido de responder pelos impactos negativos que a prossecução da sua atividade pode representar para a sociedade. A empresa pode contribuir, assim, como agente social, para uma cultura de responsabilidade nos diferentes níveis de intervenção, tais como o respeito pelas liberdades dos parceiros sociais, preservação dos recursos comuns e desenvolvimento do ambiente em que se insere.

As empresas têm de se adaptar e redefinir o seu papel numa sociedade em rápida e constante transformação, sociedade que exige uma nova forma de estar das empresas para com a comunidade. Segundo Neves (2002, p.24), o ideal é “(...) uma empresa que não seja apenas responsável e beneficiária por fazer



lucro ou produzir bens e serviços, mas por contribuir de forma simultânea para a solução dos problemas políticos, sociais, éticos e ecológicos que surgem na complexa sociedade moderna.”

A responsabilidade social apresenta-se hoje como um tema cada vez mais importante no comportamento das empresas, das organizações, exercendo impactos nos objetivos, nas estratégias e no próprio significado de empresa. A temática da responsabilidade social das organizações tem estado fortemente centralizada ao nível das grandes empresas. Efetivamente, é a grande empresa que detém recursos humanos, financeiros e, muitas vezes, motivos comerciais suficientemente fortes para, no âmbito da defesa da sua imagem pública, conduzir esforços rumo à integração mais ou menos voluntária da responsabilidade social (Jorge et al, 2010).

As empresas vivem da venda de produtos e serviços, vivem para conquistar e fidelizar consumidores, de modo que o crescimento económico das empresas só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas, em estratégias empresariais competitivas que passem por soluções ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e economicamente viáveis. (Lewis, 2003). São os próprios consumidores que exigem e procuram, cada vez mais, empresas, produtos e serviços socialmente responsáveis. Esta relação de dependência entre a empresa e a sociedade significa que, tanto decisões empresariais, quanto políticas sociais, devem seguir o princípio do valor compartilhado, que consiste em trazer benefícios para ambos os lados (Porter e Kramer, 2006).

Ashley (2002) apresenta algumas orientações possíveis das empresas em relação à sua responsabilidade social empresarial, tendo em conta a orientação da empresa, o seu objetivo e a sua visão. O quadro 1 mostra essas orientações estratégicas, sendo possível relacioná-las com o posicionamento adotado pela empresa.

**QUADRO 1**  
**Orientações estratégicas das empresas quanto à SER**

Orientação	Objetivo	Visão
<b>Acionistas</b>	Maximização dos lucros	Económica
<b>Estado/governo</b>	Cumprimentos das obrigações legais	Jurídica
<b>Empregados</b>	Reter e atrair colaboradores	Recursos Humanos
<b>Comunidade</b>	Relacionamento socialmente responsável com a comunidade	Assistencialista
<b>Fornecedores/compradores</b>	Relações comerciais éticas	Cadeia de produção e consumo
<b>Publicações de relatórios e promoção da marca</b>	Balanço social	Marketing Social
<b>Ambiente natural</b>	Desenvolvimento sustentável	Ambiental

Fonte: Ashley, 2002

Este quadro permite conhecer e compreender as diferentes orientações das empresas em função dos seus diferentes *stakeholders*. Continua a existir, de acordo com esta visão, uma preocupação de lucro, de rentabilizar o negócio, mas a preocupação com a sociedade, com a defesa dos valores éticos e sociais em toda a cadeia de valor das empresas, está muito presente, inclusive com os seus colaboradores.

Carrol (1999), criou um modelo de performance social em pirâmide (figura 1) para caracterizar a responsabilidade social das empresas. Este modelo conceptual está assente em quatro tipos de responsabilidade:

- a) Responsabilidade Económica – produção de produtos, bens e serviços de que a sociedade necessita, com o objetivo de obter lucro.

b) Responsabilidade Legal – os produtos produzidos devem obedecer a padrões de segurança e regulamentações ambientais.

c) Responsabilidade Ética – comportamento ético das empresas nas suas relações comerciais e nas relações com a sociedade.

d) Responsabilidade Discricionária – responsabilidades orientadas pelo desejo das empresas em se envolver em papéis e ações sociais de forma voluntária e gratuita para com a sociedade. Esta é uma responsabilidade cada vez mais estratégica.

**FIGURA 1**  
**A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa**



**Fonte:** Archie B.Carrol (1999)

Como podemos verificar, para este autor, o conceito de responsabilidade social empresarial é complexo e dinâmico. A responsabilidade social está associada a questões legais, a questões éticas e sociais e, ainda, associado ao envolvimento com terceiros, com toda a cadeia produtiva e o ciclo de vida dos

produtos, incluindo clientes, fornecedores e consumidores. Este modelo de performance social é importante pois aponta já como sendo estratégico para as empresas terem sucesso no futuro, vender para obter lucro e contribuir para o apoio e desenvolvimento social de quem mais precisa. Ou seja, este modelo, para além de focar a importância da função económica da empresa, reforça a sua função social como motor de desenvolvimento sustentável e responsável. No topo da pirâmide está já a contribuição para com a comunidade, em que a empresa e todos os seus colaboradores são convidados a participar e a ter uma voz ativa neste processo de responsabilidade social empresarial.

Como vamos ver no próximo capítulo, uma participação social sustentada e continuada permite às empresas, em geral, uma posição de destaque na sociedade através de uma imagem reforçada, fruto do seu envolvimento social - maior visibilidade, notoriedade e aceitação por parte da comunidade.

Kotler e Lee (2005) apresentaram seis estratégias para que as empresas se tornem socialmente responsáveis: Marketing Social Corporativo, Marketing de Causa Social, Patrocínio, Filantropia Estratégica, Voluntariado Corporativo e Ação Social Responsável. Para estes autores, a maioria das empresas está muito focada em Ação Social Responsável, não tendo ainda uma perceção plena da potencialidade da utilização de outro tipo de estratégias, nomeadamente o Voluntariado Empresarial.

De acordo com Gil (2001), as empresas podem ter como objetivo o lucro, mas é fundamental que valores éticos, preocupações ambientais e sociais, bem como preocupações internas com os seus funcionários e com o seu bem-estar, estejam nas suas preocupações. Estes princípios de responsabilidade social, para Neto e Froes (1999), são muito mais do que apoiar o desenvolvimento da comunidade. Importante é, também, investir no bem-estar dos colaboradores das empresas,

investir em ambientes de trabalho saudáveis e promover comunicações transparentes, garantindo a satisfação dos seus clientes.

Como vimos, a responsabilidade social é parte integrante de uma estratégia empresarial e representa uma consciência de cidadania que visa aproximar a empresa da comunidade, mas também é claro que é preciso fazer mais, nomeadamente adotando outras políticas de responsabilidade social que envolvam os colaboradores.

## **2.2. O Voluntariado e o Voluntariado Empresarial**

### **2.2.1. O Voluntariado**

O voluntariado tem feito parte da agenda atual de quase todas as empresas que querem ter uma postura de responsabilidade social e é, em si mesmo, uma estratégia que visa incorporar os valores na organização. As empresas têm que ter uma relação muito próxima com todos os *stakeholders*, internos e externos, sendo os internos os colaboradores e os acionistas e os externos os clientes, os fornecedores, o governo e a sociedade. O objetivo desta cooperação com os *stakeholders* visa fortalecer uma cultura corporativa, criando vínculos com funcionários e com a comunidade.

Para melhor entender o voluntariado é necessário entender o que é ser voluntário. Segundo a Organização das Nações Unidas, o voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividade, organizadas ou não, de bem-estar social ou noutros campos. Já para a Associação Internacional de Esforços Voluntários (*International Association for*

*Volunteer Efforts* – IAVE)<sup>2</sup>, o voluntariado é um serviço comprometido com a sociedade e alicerçado na liberdade de escolha. O voluntariado promove um mundo melhor e torna-se um valor para todas as sociedades.

Em Portugal, o voluntariado está juridicamente enquadrado pela Lei n.º71/98, de 3 de Novembro e pelo Decreto-Lei n.º389/99, de 30 de Setembro, onde se afirma que o Estado “reconhece o valor social do voluntariado como expressão do exercício livre de uma cidadania ativa e solidária e promove e garante a sua autonomia e pluralismo”<sup>3</sup>.

Ainda segundo o enquadramento jurídico português, voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitárias realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.

Trabalho voluntário é toda a atividade que se realiza fora do âmbito profissional, como uma opção de escolha individual de dedicação de tempo a atividades não lucrativas. Cada vez mais empresas permitem e incentivam o voluntariado aos seus colaboradores, fora do ambiente da empresa mas às suas custas e responsabilidade. Este trabalho voluntário é realizado durante o horário de trabalho dos colaboradores, em vez das suas tarefas habituais (Gilder, 2005). Esta é a principal diferença entre voluntariado e voluntariado empresarial.

---

<sup>2</sup> <http://iave.org/>, acedido em 25/07/2013.

<sup>3</sup> Artigo 5.º da Lei n.º71/98.

### 2.2.2. O Voluntariado Empresarial

Pode-se então definir voluntariado empresarial como “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade” (Goldberg, 2001, p.22). A mesma autora afirma que as empresas perceberam que a criação de um programa de voluntariado empresarial pode melhorar o clima organizacional e integrar seus funcionários.

Para o *Business for Social Responsibility* <sup>4</sup>, uma organização mundial de apoio ao desenvolvimento da sustentabilidade e responsabilidade social, o voluntariado empresarial auxilia as empresas a demonstrar seu compromisso com as comunidades onde operam. E o voluntariado empresarial tem-se tornado parte importante dos programas de investimento social destas empresas (Goldberg, 2001).

Kotler e Lee (2005, p.175) afirmam que voluntariado empresarial é a estratégia em que a empresa “motiva seus colaboradores, parceiros e membros associados a doarem seu tempo para apoiar, junto à organização, as causas da comunidade local”. Esses esforços voluntários incluem, além do tempo, a disposição de competências, talentos, ideias e trabalhos físicos dos funcionários.

Para Teodósio (2001), o primeiro fator que deve ser considerado por uma organização privada, ao desenvolver um programa de voluntariado empresarial, é o nível de preparação e de compromisso com a implementação dessa estratégia, pois a falta de preparação e a falta de compromisso podem originar mais perdas e problemas do que vantagens para a empresa. Por outro

---

<sup>4</sup> <http://www.bsr.org/>, acessado em 25/07/2013.

lado, projetos de voluntariado envolvendo colaboradores, podem constituir-se em fontes de mudança organizacional, inclusive com aumento da produtividade e competitividade. Colaboradores que se dedicam a projetos comunitários descobrem que podem e devem participar da tomada de decisões, aprendem na prática como trabalhar em equipa, interagem com diferentes públicos e alcançam metas com baixo nível de recursos. Além disso, as empresas percebem que a criatividade e a inventividade estão presentes mesmo em pessoas de baixa qualificação formal (Teodósio, 2001).

Um fator positivo associado ao incentivo ao voluntariado, comprovado por meio de várias pesquisas, é que essa estratégia de gestão de pessoas gera maior motivação e envolvimento no trabalho dentro das empresas privadas. Fonseca (2002) salienta os resultados de estudos realizados na União Europeia que revelaram que os cidadãos consideram indispensável um maior envolvimento das empresas em programas sociais, sendo que 76% dos participantes da pesquisa manifestaram interesse em fazer trabalhos voluntários, organizados pela entidade patronal.

Num programa de voluntariado empresarial, os colaboradores são os recursos mais valiosos, devido aos seus conhecimentos e disponibilidade para colaborarem em iniciativas de desenvolvimento social junto da comunidade. O envolvimento de colaboradores em escolas locais para ajudar as crianças nas suas tarefas escolares, a limpeza de parques e reservas naturais, a ajuda em asilos, lares, hospitais e instituições sociais, o apoio a deficientes e sem abrigo, a ajuda na reintegração de desempregados no mercado de trabalho são alguns exemplos de práticas voluntárias das empresas em muitos países da Europa e também em Portugal.



Assim, Fonseca (2002) definiu uma relação dos benefícios de um programa de voluntariado empresarial, tendo em atenção a empresa, os colaboradores e a sociedade, como se pode ver no quadro 2:

**QUADRO 2**  
**Benefícios de um Programa de Voluntariado Empresarial**

Benefícios de um Programa de Voluntariado Empresarial	
<b>Empresa</b>	<p>Desenvolvimento de uma cultura da empresa assente na responsabilidade social;</p> <p>Eliminação de barreiras entre departamentos;</p> <p>Melhoria de imagem externa;</p> <p>Aumento da motivação dos colaboradores;</p> <p>Favorecimento da comunicação interna;</p> <p>Visão mais ampla do ambiente que rodeia a empresa;</p> <p>Aumento do grau de relação da empresa com o contexto exterior;</p>
<b>Colaboradores</b>	<p>Aumenta e melhora as relações pessoais;</p> <p>Promove o conhecimento de novas realidades sociais;</p> <p>Permite uma nova perspetiva da função do trabalho;</p> <p>Estimula a criatividade e o desenvolvimento de novas capacidades e interesses pessoais;</p> <p>Desenvolve a autoestima, confiança e satisfação pessoal;</p>
<b>Sociedade</b>	<p>Facilita o entendimento e a colaboração entre os agentes sociais;</p> <p>Apoia a formação e profissionalização das Organizações Sociais;</p> <p>Aumenta e desenvolve os recursos de voluntariado existentes;</p> <p>Coloca ao serviço dos desfavorecidos conhecimentos qualificados;</p> <p>Permite a realização de tarefas que de outra forma não seriam realizadas;</p>

**Fonte: Fonseca (2002)**

O voluntariado empresarial, segundo Fischer (2002), agrega valor ao clima organizacional, no sentido em que a participação dos colaboradores nos

programas sociais da empresa leva a um ganho de energia do ambiente interno, favorecendo o desenvolvimento das pessoas envolvidas.

Podemos sugerir que o voluntariado empresarial traz ganhos para a empresa, a comunidade e para os funcionários. O programa de voluntários melhora a imagem da empresa, além de conseguir maior comprometimento e motivação de seus funcionários. Os funcionários têm a oportunidade de exercer a sua cidadania e de desenvolver competências. Já a comunidade ganha através das aptidões, energia, talento e compromisso dos voluntários que podem auxiliar na gestão da organização.

### **2.3. As motivações e os benefícios do Voluntariado Empresarial**

De forma a compreender melhor a realidade do voluntariado empresarial, importa perceber quais são as motivações e os benefícios na perspectiva dos colaboradores, das empresas e da comunidade em geral. O voluntariado empresarial é já uma missão estratégica das empresas, que parece trazer ganhos para todos os intervenientes: empresa, colaboradores e comunidade. Para além da sua função social, ajudando a resolver os problemas da comunidade, é ao nível da gestão de recursos humanos que os ganhos do voluntariado empresarial parecem ser mais evidentes. Goldberg (2001) diz que o voluntariado empresarial promove o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, promove a lealdade e a satisfação com o trabalho e ajuda a atrair e a reter funcionários qualificados. Este autor conclui ainda que “pode contribuir para que a empresa promova a sua marca ou melhore a reputação dos seus produtos” (Goldberg, 2001, p.25).

### 2.3.1. Colaboradores

Altruísmo e solidariedade são normalmente apontados como das principais razões do voluntariado, por incorporarem em si, valores morais e sociais, transversais a todo o tipo de voluntariado.

Corullón (1997) afirma que, ao analisar os motivos do trabalho voluntário, descobrem-se, entre outros, dois componentes fundamentais: o de cunho pessoal, isto é, a doação de tempo e esforço como resposta a uma inquietação interior que é levada à prática, e o social, no fundo, a tomada de consciência dos problemas quando se enfrenta a realidade, o que leva à luta por um ideal ou a um compromisso por uma causa.

Num estudo sobre gestão de voluntários nos EUA, Geber (1991) observa que, naquele país, as pessoas realizam trabalho voluntário principalmente por três razões: realização (pessoas que querem dar algo à sociedade), afiliação (voluntários que querem conhecer novas pessoas) e poder (voluntariar-se é um caminho mais fácil para alcançar posições de liderança do que esperar por uma promoção). Além disso, percebe-se que motivações como altruísmo e solidariedade, marcados por uma dedicação espontânea do voluntariado, misturam-se cada vez mais com interesses particulares de desenvolvimento de currículo e experiência profissional.

Existem outros estudos, mais quantitativos, que procuram encontrar e identificar motivações que levam as pessoas a voluntariar-se e os fatores que fazem com que elas façam voluntariado por longos períodos de tempo. Penner e Finkelstein (1998) citam dois modelos mais conhecidos: o modelo do processo voluntário e o modelo da identidade do papel. O primeiro modelo preocupa-se com os antecedentes do voluntariado e com o que acontece com os voluntários

ao longo do tempo, apontando para algumas variáveis que influenciam na decisão de se voluntariar: as experiências de vida, as circunstâncias, os motivos pessoais e as necessidades sociais. O fato de se continuar a fazer voluntariado depende da relação que se estabelece entre o voluntário e a instituição, tendo influência as seguintes variáveis: satisfação com a organização, sentimentos positivos em relação a ser voluntário, comprometimento com a organização e união entre as experiências de voluntariado e a personalidade do indivíduo e suas motivações sociais.

Por sua vez, o modelo da identidade do papel defendido por Penner e Finkelstein (1998) diz que, na medida que as pessoas continuam a desenvolver ações de voluntariado, maior o seu comprometimento com a empresa, aumentando a incidência de ações em seu benefício. Este processo é acompanhado de mudanças no autoconceito dos voluntários, no qual o papel de voluntário se torna parte da sua identidade.

Okun, Barr e Herzog (1998) identificam, no seu modelo multifatorial, seis razões primárias que levam as pessoas a voluntariarem-se: os valores (crença na importância em ajudar os outros), o fator social, a carreira (percepção de progressão no trabalho), a aprendizagem, a estima e o sentimento de proteção.

Já Peloza e Hassay (2006) consideram que as motivações para o voluntariado empresarial podem ter origem em razões altruístas ou egoístas, ou na combinação de ambas. Os motivos altruístas são facilmente identificáveis: trata-se de querer ajudar os outros, em primeiro lugar, ou única e exclusivamente. Mas verifica-se também que os empregados sentem orgulho por representarem a empresa na comunidade, enquanto voluntários.

Para alguns trabalhadores, a participação em ações de voluntariado parece estar, em grande parte, associada às redes sociais: porque o grupo de colegas

participa também, ou porque uma determinada pessoa pede a sua colaboração. Outras vezes, a motivação para participar neste tipo de atividades prende-se com razões egoístas, no sentido de os trabalhadores esperarem receber algo em troca, nomeadamente novas competências ou um melhor estatuto dentro da empresa.

Segundo Muthuri *et al.* (2009, p.81), os colaboradores que fazem voluntariado empresarial querem socializar e conhecer outras pessoas dentro e fora da empresa; veem no voluntariado “uma oportunidade de desenvolver as redes profissionais” e “alargar os círculos sociais”, aumentando as suas redes com o objetivo de ter um ganho futuro (“desenvolvimento pessoal ou profissional”).

A idade também pode condicionar o motivo principal para o voluntariado. Alguns estudos indicam que os jovens adultos têm maior probabilidade de serem motivados através de recompensas financeiras e de estatuto do que os adultos mais velhos. Logo, estratégias em que os voluntários sejam reconhecidos através de prémios e de louvores, assim como estratégias que reconheçam a participação dos colaboradores em avaliações de desempenho podem ser as mais eficazes para os empregados mais jovens. Para os colaboradores mais velhos, as razões altruístas prevalecem na decisão de se voluntariarem. Além disso, são também mais motivados por relações sociais e por razões ideológicas. Logo, estratégias como programas de doações e programas de voluntariado em equipa podem ser as mais eficazes para motivar os colaboradores mais velhos (Peterson, 2004).

É importante analisar e identificar outros fatores que podem influenciar a participação em ações de voluntariado. Wilson (2000) destaca alguns fatores que têm a ver com características pessoais e individuais. Conclui que o nível de educação é um preditor muito consistente no voluntariado. O cargo ocupado pelo colaborador também é importante, pois quanto maior o estatuto, maior a

probabilidade de um indivíduo se tornar voluntário. Considera os fatores demográficos também importantes; existe uma maior probabilidade de uma pessoa se tornar voluntária à medida que envelhece, sublinhando que a maior parte dos voluntários são de meia-idade. O autor refere ainda que as redes sociais, a afiliação a organizações e experiências de voluntariado, aumentam a probabilidade do trabalho voluntário. Peterson (2004) concorda com esta conclusão, afirmando que os indivíduos que passam mais tempo a socializar e que têm mais laços sociais são mais propensos a fazer voluntariado.

Podemos resumir então que, e fazendo referência a Ferreira, Marisa; Proença, Teresa e Proença, João (2012), existem quatro categorias de motivação para os colaboradores voluntários de uma empresa: desenvolvimento e aprendizagem/conhecimento, altruísmo, reconhecimento profissional e sentimento de proteção e de pertença.

Para Peterson (2004), entre as várias competências melhoradas através de programas de voluntariado empresarial, encontram-se a comunicação escrita e formal, a negociação, o trabalho em equipa, os orçamentos e planeamento e a gestão de pessoal e do tempo. Este tipo de voluntariado vai melhorar a opinião que os colaboradores têm sobre o local de trabalho, os seus colegas e o empenho que estão dispostos a dar no desempenho das suas funções (Walker e Dharmalingam, 2008). Fischer (2002) afirma que a diversidade e o imprevisto do trabalho voluntário criam condições que podem revelar potencialidades e talentos dos funcionários até então desconhecidos pelas empresas.

Os benefícios do voluntariado empresarial parecem assim ser evidentes, embora a sua classificação varie de autor para autor. Permite desenvolver as capacidades e adquirir competências adicionais, partilhar conhecimento, conhecer pessoas novas, explorar novas experiências e elevar a autoestima. Os voluntários também constroem redes internas que se tornam fontes de apoio no

local de trabalho e contribuem para a continuidade do recrutamento de voluntários. O desenvolvimento pessoal e profissional são o expoente máximo dos ganhos (Santos et al.,2008).

### **2.3.2. Empresas**

O estímulo ao voluntariado faz parte da estratégia global de um número cada vez maior de empresas como uma ferramenta de recursos humanos, de comunicação mas também como fator de diferenciação.

Segundo Goldberg (2001), os programas de voluntariado empresarial contribuem para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, promovem a lealdade e a satisfação no trabalho, além de atrair e de reter funcionários qualificados. O autor acrescenta ainda que o colaborador “desenvolverá habilidades de trabalho em grupo, formação de equipes, comunicação, negociação, articulação, tomada de decisões, raciocínio matemático para custos e outras esferas do conhecimento que os programas convencionais de treinamento abordam apenas de modo individualizado” (Goldberg, 2001, p.31). Um motivo apresentado é o desejo genuíno de contribuir para ajudar causas sociais e de retribuir com algo à comunidade. Um outro aspeto muito referido nos estudos como motivação para o envolvimento em ações de voluntariado, por parte das empresas, é a melhoria da sua imagem pública. Quando as relações públicas e o marketing são os motivos principais, a organização deseja fomentar a sua reputação enquanto empresa socialmente responsável com o objetivo de atrair mais clientes e assim aumentar os seus lucros. Assim, a gestão da comunicação torna-se importante e decisiva para as empresas.

Segundo Peloza *et al.* (2009), o recurso ao voluntariado empresarial por parte das empresas e o impacto que esta estratégia tem na satisfação dos colaboradores é reflexo de uma abordagem de responsabilidade social empresarial face a assuntos relevantes para a cadeia de valor empresa.

Para Teodósio (2001), programas de voluntariado envolvendo colaboradores podem trazer benefícios para as empresas em termos de mudança organizacional, formação e desenvolvimento profissional dos colaboradores e aumento da produtividade e competitividade. Segundo o mesmo autor, voluntariado empresarial permite desenvolver o conhecimento e competências das equipas em situações da vida real; melhorar a capacidade da equipa para iniciar e lidar com a mudança; desenvolver o trabalho em equipa e a cooperação interdepartamental; aumentar o moral da equipa e o orgulho na empresa; aumentar a produtividade e desempenho dos empregados; melhorar os níveis de recrutamento e manutenção dos colaboradores; ajudar a criar comunidades mais saudáveis onde fazer negócio; melhorar as relações com a comunidade; melhorar a imagem pública da organização; fortalecer a reputação da companhia como uma boa cidadã e a capacidade consequente de ser mais competitiva.

Uma vez que os empregados preferem trabalhar em empresas que se envolvem com a comunidade, os programas de voluntariado ajudam a recrutar e a manter empregados altamente qualificados. Estes programas são também um meio eficaz para desenvolver e melhorar as competências profissionais. Alguns programas de voluntariado têm sido tão bem sucedidos em potenciar o desenvolvimento dos colaboradores que muitas empresas sentem menos necessidade de contar com os serviços de programas de formação externos e de programas de desenvolvimento profissional (Peterson, 2004).



Assim, podemos afirmar que o voluntariado empresarial é uma oportunidade para as empresas se afirmarem junto dos seus consumidores e restantes *stakeholders* e com isso esperar tirar recompensas do mercado. As empresas são vistas como mais empenhadas, envolvidas e determinadas nas suas ações de voluntariado e são mais desejáveis aos olhos de atuais e potenciais novos colaboradores. As empresas também obtêm benefícios através do capital social gerado no voluntariado empresarial. As redes sociais melhoram o entendimento dos problemas da comunidade o que, por seu lado, ajuda a apoiar melhor os programas comunitários seguintes (Muthuri *et al.*, 2009).

Assim, cada vez mais empresas pensam na responsabilidade social e no voluntariado empresarial em particular, como grande valor de competitividade e de estratégia de diferenciação, pois conseguem envolver a sociedade e os colaboradores numa relação única.

### **2.3.3. Comunidade**

O discurso de Kofi Annan no Fórum Económico Mundial de 1999 em Davos, foi muito claro: “Escolhamos conjugar as forças criadoras da iniciativa privada com as necessidades dos desfavorecidos e as exigências das gerações futuras” (Kofi Annan, 1999) <sup>5</sup>.

De facto, o sucesso e o impacto de um programa de voluntariado dependem do grau de motivação e mobilização das pessoas envolvidas, mas também estão intimamente relacionados com a satisfação das necessidades reais de uma

---

<sup>5</sup> Discurso de Kofi Annan, Secretário-geral da ONU, no Fórum Económico Mundial de 1999, em Davos.

comunidade ou instituição a apoiar. No fundo, é a comunidade, são as associações e instituições sociais e comunitárias que procuram obter recursos para fazer face às suas necessidades, para ajudar os outros, para estar perto de quem mais precisa, que beneficia desta ligação com o mundo empresarial. Sem o apoio do sector privado, das empresas, seria bem mais difícil o apoio social e humanitário.

A afirmação de Diogo Vasconcelos (2010)<sup>6</sup>, “Somos o que partilhamos”, faz cada vez mais sentido no mundo de hoje e vem de encontro à necessidade de criar novos espaços de colaboração, de inovação social, em que sector privado, sector público e organizações sem fins lucrativos possam trabalhar em prol de um objetivo comum. De fato, a diversidade de competências, de sensibilidades e de experiências podem e devem contribuir para um mundo mais responsável e sustentável.

Booth *et al.* (2009, p. 245) sugerem que as associações publicitem para as empresas ganhos que obtêm ao envolverem-se com a comunidade, nomeadamente as competências que os seus empregados poderão adquirir. Na verdade, muitas associações de apoio social, sobretudo as maiores, já dedicam uma grande quantidade de recursos à sua promoção para serem reconhecidas na comunidade.

O voluntariado empresarial permite que as associações alarguem os seus recursos, adquiram novas competências, obtenham novos conhecimentos e energia para resolver problemas, criem laços produtivos com as empresas,

---

<sup>6</sup> *Distinguished Fellow* no *Internet Business Solutions Group* (Cisco) e membro da Board da Universidade Católica do Porto, em Revista Impulso Positivo, Inovação Social, a agenda do futuro. Nº1, Janeiro / Fevereiro 2011.

atingam o seu potencial e aumentem a sua visibilidade; a exposição ao mundo empresarial aumenta a capacidade das organizações de atrair apoios empresariais futuros e ampliar a sua esfera de influência (Peloza *et al.*, 2009; Muthuri *et al.*, 2009).

## **2.4. O Voluntariado Empresarial em Portugal**

O voluntariado empresarial começa a verificar-se de forma mais organizada em Portugal em finais da década de 90, tendo como importante avanço a instituição da Lei nº 71/98, que rege o serviço voluntário (Santos *et al.*, 2008). Segundo os autores, existe uma evolução positiva nas práticas de voluntariado empresarial, em particular numa abordagem mais estruturada, com voluntários mais qualificados e programas mais articulados com as políticas de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade das organizações. As ações de ajuda humanitária e a saúde são as mais representativas, sendo que campanhas de recolha de fundos, alimentos e roupa, juntamente com o apoio a situações de vulnerabilidade social sejam as mais comuns nas atividades de voluntariado empresarial. Regra geral, um dia por ano é utilizado para trabalho voluntário nas empresas. O planeamento do voluntariado empresarial resulta mais da solicitação das organizações externas do que do levantamento das necessidades da comunidade ou expectativas dos trabalhadores (Santos *et al.*, 2005).

Em Portugal algumas entidades têm contribuindo para a promoção e o desenvolvimento sustentado de práticas de responsabilidade social ao nível empresarial e, em particular, o voluntariado. Destacam-se as seguintes associações/organizações:

## **APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial**

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) é uma instituição privada sem fins lucrativos, fundada em Novembro de 2002 por um grupo de Profissionais e Empresários. O objetivo é sensibilizar e promover os valores éticos e boas práticas de responsabilidade social no seio das empresas portuguesas e conceber parcerias com entidades nacionais e internacionais que visem a promoção da ética e responsabilidade social, estudando as melhores práticas empresariais e apresentando-as como exemplo a seguir.

## **CSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável**

A BCSD Portugal é uma associação sem fins lucrativos formada em Outubro de 2001, através da iniciativa de empresas como a Sonae, a Cimpor e a Soporcel em conjunto com mais 33 empresas portuguesas, associadas ao WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*. O objetivo desta associação é divulgar e promover os princípios do desenvolvimento sustentável, executar projetos que os ilustrem e estimulem, articular e influenciar a atuação de empresas, governo e sociedade civil.

## **SDC – Sair da Casca**

Empresa de consultadoria de responsabilidade social, fundada em 1994, que promove o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social das empresas e a sua articulação com os seus clientes internos e externos, defendendo valores como a transparência, o respeito, a responsabilidade, a equidade e a proteção ambiental.

O GRACE, que de seguida vamos analisar de uma forma mais aprofundada, é uma outra entidade que desde há já alguns anos se preocupa com esta temática e que, de uma forma mais ativa e dinâmica, tem contribuído para uma

melhor percepção e integração de políticas de responsabilidade social, em particular, políticas de voluntariado com um grupo muito considerável de empresas, em Portugal.

#### **2.4.1. GRACE**

O GRACE, Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, foi formado em 2000 por um conjunto de empresas, maioritariamente multinacionais, que tinham como denominador comum a vontade de estar mais presente no apoio social. O GRACE, entidade sem fins lucrativos, foi pioneiro em Portugal, como associação dedicada à problemática da responsabilidade social corporativa.

O grande objetivo do GRACE é fomentar a participação das empresas no contexto social em que se inserem, através do estabelecimento de parcerias que potenciem impactos visíveis e concretos da atividade da associação, em articulação com outras entidades da Sociedade Civil, como Universidades, Organizações Não Governamentais, Associações Empresariais, Autarquias, entre outras. Segundo o GRACE, tendo por base o manual “Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado”, editado pelo Instituto Ethos<sup>7</sup>, também em Portugal se verifica um aumento de projetos e iniciativas deste tipo, em que existe um envolvimento cada vez mais natural da comunidade, das pessoas e das empresas<sup>8</sup>. Outro objetivo é conseguir, pelo menos, 10% da população da empresa em atividades de voluntariado

---

<sup>7</sup> Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.  
<http://www3.ethos.org.br/> acedido em 20/08/2013.

<sup>8</sup> GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. *Como implementar projetos de voluntariado empresarial*, 2006.

empresarial, embora sem nunca pôr em causa o livre arbítrio dos colaboradores. Esta associação, o GRACE, é pioneira em Portugal na promoção da responsabilidade social empresarial e tem como responsabilidade potenciar, coordenar e desenvolver as atividades de voluntariado dos seus associados (empresas nacionais e multinacionais), numa ótica de cooperação.

De entre uma série de atividades de responsabilidade social, destaca-se o voluntariado empresarial com projetos que decorrem todos os anos, envolvendo cada vez mais empresas e colaboradores, como se pode verificar na seguinte figura:

**FIGURA 2**  
**As Empresas GRACE**



Fonte: GRACE, 2013

Alguns projetos de voluntariado corporativo se destacam no GRACE:

### **1| Voluntariado em Família**

Iniciativa anual de voluntariado, em que colaboradores das empresas associadas e os seus familiares, participam em atividades de cariz ambiental ou social.

### **2| Projeto REPARAR**

Iniciativa que consiste em reparar 26 casas de idosos, na zona central de Lisboa, em que as empresas envolvidas, para além de disponibilizarem os colaboradores, também suportam os custos inerentes às intervenções.

### **3| GIRO**

Iniciativa anual de voluntariado empresarial de maior dimensão nacional, com o objetivo de as empresas associadas e os seus colaboradores trocarem o seu local de trabalho por um dia de voluntariado, em prol da comunidade. Estas iniciativas consistem na requalificação de espaços, apoio às comunidades em risco, preservação do meio ambiente, inclusão de pessoas com deficiências, voluntariado de competências, entre outras.

### **4| ENGAGE | Projeto Mentores**

Iniciativa desenvolvida em parceria pelo ACIDI, IP<sup>9</sup> e o GRACE, para a criação de uma rede de mentores voluntários para apoiar a integração dos imigrantes na sociedade portuguesa. Os mentores são voluntários empresariais das empresas associadas do GRACE.

---

<sup>9</sup> Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.

## 5| K'CIDADE

O objetivo do Programa K'CIDADE consiste em promover o tecido associativo local da Alta de Lisboa, através do reforço da capacitação das associações de base local/grupos informais, de modo a terem uma maior capacidade de organização, de ação, de mobilização de recursos e de concertação do trabalho em parceria, com vista a uma maior satisfação das necessidades da população local. As ações de voluntariado empresarial passam por apoiar a requalificação dos espaços.

Desde 2006, ano em que se realizou o primeiro GIRO, já participaram mais de 4590 voluntários, de cerca de 100 empresas, e foram beneficiadas mais de 17000 pessoas.

Se no passado as associações comunitárias olhavam para o voluntariado empresarial como uma prática de responsabilidade social empresarial esporádica e menos benéfica para os seus objetivos e necessidades do que a simples doação de bens específicos, hoje, é já determinante na relação da comunidade com o mundo empresarial.

De acordo com o GRACE e com o *CSR Europe*<sup>10</sup>, Portugal encontra-se já ao mesmo nível dos restantes países nesta área, sendo nalguns casos pioneiro<sup>11</sup>. No entanto, apesar de muitos avanços, ainda é preciso percorrer um longo caminho para que este tipo de práticas seja mais frequente e natural. No fundo, somos todos nós que beneficiamos.

---

<sup>10</sup> CSR Europe, The European Business Network for Corporate Social Responsibility.

<sup>11</sup> Ver apêndice 3| Guião Entrevista GRACE, Dra. Tânia Reis.



### **3. O MODELO DE ANÁLISE**

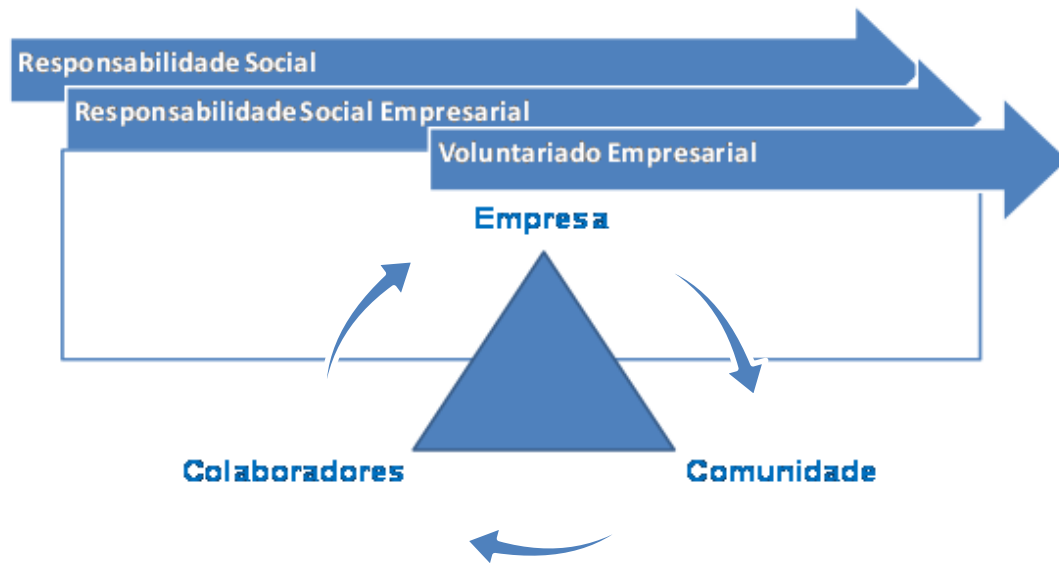
#### **3.1. Modelo Geral de Análise de Voluntariado Empresarial**

Num mercado cada vez mais global, as diferenças e desigualdades sociais revelam a necessidade das empresas adotarem políticas locais, políticas de intervenção social junto da comunidade e de envolvimento com os diferentes *stakeholders*, ou seja, assumirem a sua responsabilidade social.

O modelo geral de análise (figura 3) pretende mostrar até que ponto as empresas se têm preocupado com políticas de voluntariado empresarial. Neste modelo, existem três dimensões: a dimensão empresa que está no topo da pirâmide como um elemento motor e dinamizador na intervenção e no apoio à resolução das preocupações sociais, através da participação dos seus colaboradores, junto da comunidade; os colaboradores, que são os embaixadores da empresa na comunidade; a comunidade, que beneficia com a colaboração e o compromisso das empresas no apoio social.

Este modelo vai permitir relacionar e tentar compreender as diferentes dimensões dos intervenientes no voluntariado empresarial: a empresa, os colaboradores e a comunidade/causa social.

**FIGURA 3**  
**Modelo Geral de Análise de Voluntariado Empresarial**



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a literatura consultada, somos levados a pensar que o crescente aumento da complexidade dos negócios, o avanço de novas tecnologias e o incremento da produtividade, levou a um aumento significativo da competitividade entre as empresas e, desta forma, as empresas passaram a investir mais em processos de gestão, de forma a conseguirem novas fontes de diferenciação. O que este modelo de análise pretende confirmar é se o voluntariado empresarial é um desses novos processos de gestão das empresas, que passa pelas pessoas, pelos colaboradores e pela sua integração em todo o processo de desenvolvimento da organização e no seu envolvimento com a comunidade.

Os três pilares do modelo geral de análise, constituído pela dimensão empresa, dimensão colaborador e dimensão comunidade, estão perfeitamente integrados nas preocupações de responsabilidade social e, em particular, no voluntariado empresarial. Pretende-se demonstrar com este modelo se, socialmente, podem permitir minimizar e solucionar problemas da

comunidade, ajudando a construir uma sociedade mais saudável. Ao nível dos colaboradores, pretende-se confirmar se os programas de voluntariado das empresas podem contribuir para o desenvolvimento de capacidades pessoais e profissionais, ajudando a atrair e a reter colaboradores qualificados. Para a empresa, este modelo pretende demonstrar se esta pode beneficiar com uma maior satisfação e lealdade do colaborador no trabalho, se pode beneficiar com uma maior produtividade, uma melhor reputação dos seus produtos e melhorar a sua imagem e aceitação junto dos seus *stakeholders*. Para Chiaveneto (1999, p.447), “(...) entre uma empresa que assume uma postura de integração social e contribuição para a sociedade e outra voltada para si própria e ignorando o resto, a tendência do consumidor é ficar com a primeira.” Este autor argumenta ainda que, ao atuar de forma ética e preocupada com a comunidade, a empresa desenvolve valores e práticas com efeitos positivos na sua cadeia produtiva e nos seus colaboradores, gerando melhores resultados.

Todas as empresas têm como missão criar valor e o voluntariado empresarial pode ser uma forma de criar valor para a própria empresa, para os colaboradores e para a comunidade. “É para gerar valor, e se perpetuar por meio dele, que companhias de todo mundo se reinventam (...) a fim de se adaptar a um mercado cada vez mais exigente, global e mutante”. (Vassalo, 2000, p.9).

E como é justamente o mercado que vem exigindo uma mudança na forma como as empresas trabalham e como se relacionam com o mundo que as rodeia que este modelo de análise pode ser importante para perceber e compreender a importância do voluntariado empresarial na relação empresa, colaboradores e comunidade.

### **3.2. Dimensões do Modelo de Análise – Voluntariado Empresarial**

Com base na literatura e de acordo com o modelo geral de análise (Figura 3), estão bem patentes três dimensões: a Empresa, os Colaboradores e a Comunidade. As dimensões e as diferentes variáveis, como são a gestão do voluntariado empresarial, a participação em ações de voluntariado empresarial, as motivações e os benefícios do voluntariado empresarial, vão ser importantes nesta investigação, pois vão ajudar a encontrar respostas para as questões de investigação formuladas no início desta dissertação, que aqui relembramos:

QI.1. O perfil socioprofissional influencia a motivação do colaborador e da empresa para o voluntariado empresarial?

QI.2. O voluntariado empresarial é uma ferramenta importante de gestão de pessoas e pode representar uma mudança de paradigma no clima organizacional?

QI.3. O voluntariado empresarial contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e que se traduz em comportamentos mais competitivos?

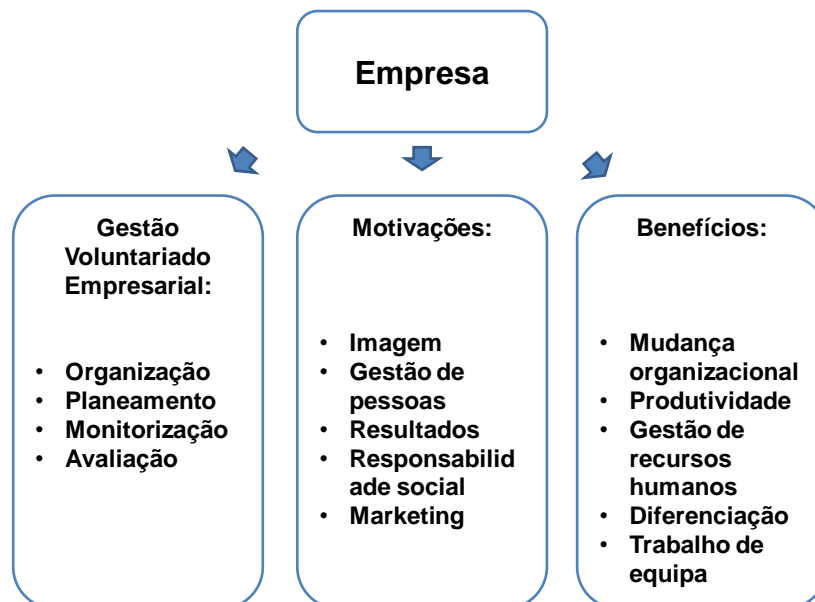
QI.4. O voluntariado empresarial pode ser uma ferramenta de comunicação de Marketing e uma estratégia de diferenciação como vantagem competitiva das empresas?

Assim, de acordo com as leituras feitas, verificou-se que as principais variáveis em estudo quando analisamos a dimensão Empresa, são a gestão do voluntariado empresarial, as motivações e os benefícios do voluntariado empresarial. (ver figura 4). Pensa-se que, explorando estes três parâmetros, é possível conhecer a forma como a empresa faz a gestão das suas ações, em

particular, o seu planeamento, monitorização e avaliação. Pensa-se também ser possível conhecer as *motivações* da empresa para o voluntariado: imagem pública, gestão de pessoas, resultados, responsabilidade social e o marketing.

Pensa-se ainda ser possível conhecer os *benefícios* que a empresa pode esperar do voluntariado empresarial e quais são mais valorizados: a mudança organizacional, a melhor gestão dos seus recursos humanos, a produtividade, a diferenciação como vantagem competitiva e o trabalho de equipa.

**FIGURA 4**  
**Variáveis da dimensão Empresa**



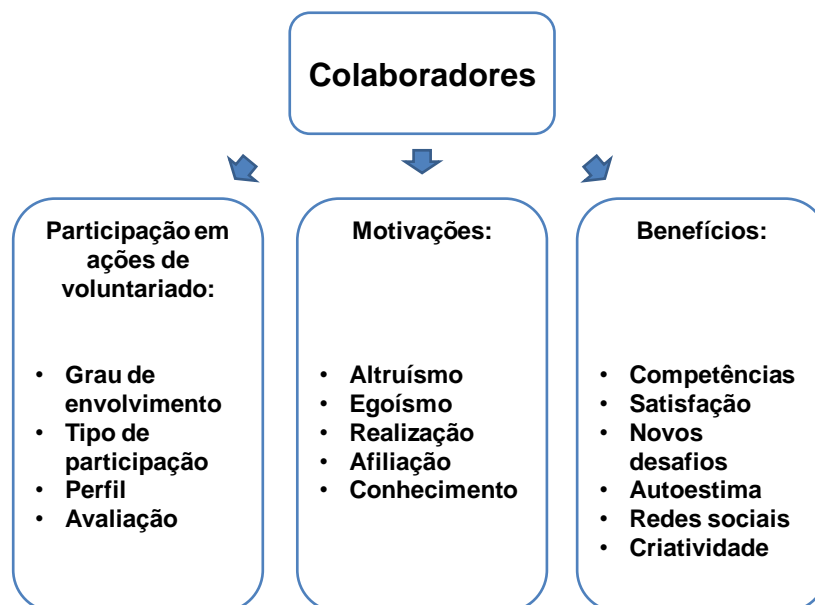
Fonte: Elaboração própria

A **dimensão Colaboradores** engloba as variáveis participação em ações de voluntariado, as motivações e os benefícios (ver figura 5). É importante tentar saber qual é o perfil socioprofissional, o grau de envolvimento e o tipo de participação dos colaboradores nas ações de voluntariado, no sentido de tentar

perceber até que ponto o voluntariado empresarial é uma estratégia sustentada da empresa. A variável *motivações* pretende estudar o que leva os colaboradores a aderirem a estas ações. Se é apenas por motivos de solidariedade e altruísmo, se é por esperarem um reconhecimento ou recompensa (egoísmo), se é por razões de realização profissional e/ou pessoal ou se esperam, simplesmente, aprender (conhecimento).

Por fim, saber se o *benefício* para os colaboradores passa pela satisfação e pela aquisição de novas competências que lhes permitem enfrentar novos desafios, ou, se a autoestima, o *networking* e a criatividade são também resultados esperados quando os trabalhadores decidem ser voluntários.

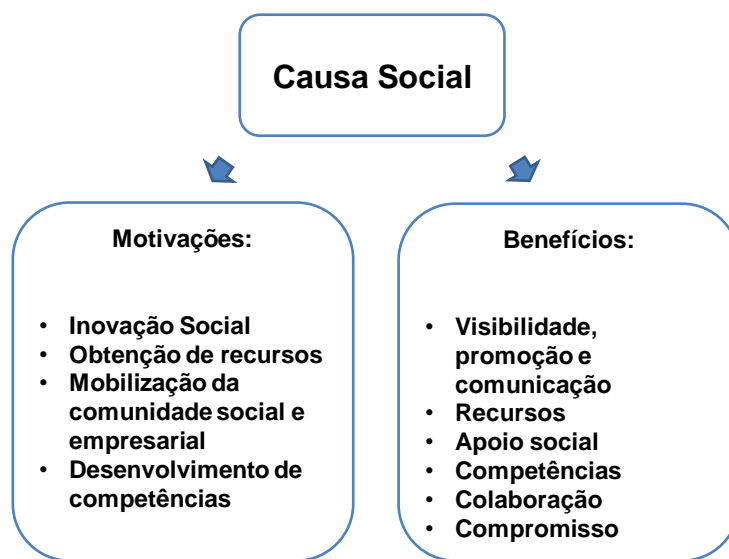
**FIGURA 5**  
**Variáveis da dimensão Colaboradores**



Fonte: Elaboração própria

Para um melhor estudo da **dimensão Comunidade/Causa Social**, é possível considerarmos duas variáveis: motivações e benefícios. Sabemos que a comunidade, sozinha, não consegue fazer face a todas as solicitações dos mais carenciados. Sabemos que o Estado não consegue cumprir na plenitude com o seu dever social. Cada vez mais os estudos demonstram que existe uma maior colaboração e compromisso da comunidade com o mundo empresarial. Pretende-se, então, conhecer as motivações que levam a comunidade a estabelecer parcerias com as empresas e perceber o que pode esta ganhar com a sua relação ao mundo empresarial (ver figura 6).

**FIGURA 6**  
**Variáveis da dimensão Comunidade**



Fonte: Elaboração própria

O quadro 3 que se segue, Dimensões do Modelo de Análise-Voluntariado Empresarial, pretende, de uma forma esquemática e ordenada, mostrar todos os parâmetros das três dimensões do modelo geral de análise que se quer compreender na investigação empírica deste estudo de caso.



**QUADRO 3**  
**Dimensões do Modelo de Análise – Voluntariado Empresarial**

Empresa	Gestão do Voluntariado Empresarial	Organização, planeamento, monitorização e avaliação	
	Motivações	Imagem	Visibilidade Aceitação Desempenho colaboradores Competências Trabalho de equipa
	Motivações	Gestão pessoas	Lucro Clientes Notoriedade
		Resultados	Ajudar a comunidade
		Responsabilidade Social	Comunicação - Envolvimento com <i>Stakeholders</i>
		Marketing	Formação
	Benefícios	Mudança Organizacional	Gestão da mudança
		Produtividade	Vendas
		Gestão Recursos Humanos	Notoriedade
			Atração e retenção colaboradores
			Desenvolvimento competências pessoais e profissionais
			Qualificação
		Diferenciação	Promoção da lealdade, satisfação no trabalho
		Trabalho de equipa	Vantagem competitiva
			Cooperação interdepartamental

Colaboradores	Participação em ações voluntariado	Perfil socioprofissional	Idade, nível de escolaridade, antiguidade
		Grau de envolvimento	Frequência e duração
		Tipo de participação	Função desempenhada e área de atuação
		Avaliação	Monitorização e medição
	Motivações	Altruísmo	Satisfação
			Valores
			Solidariedade
		Egoísmo	Recompensa
		Realização	Reconhecimento
		Afiliação	Carreira
		Conhecimento	Social
	Benefícios	Competências	Sentimento proteção
		Satisfação	Aprendizagem
		Novos desafios	Conhecimentos
		Autoestima	Capacidades
		Redes Sociais	Habilidades
		Criatividade	Sentimento de utilidade
			Partilha
			Crescimento
			Superação
Comunidade	Motivações	Inovação Social	Estabilidade emocional
		Obtenção recursos	Contactos
		Mobilização comunidade social e empresarial	Inovação
		Desenvolvimento competências	
	Benefícios	Visibilidade, promoção e comunicação	
		Recursos	
		Apoio social e humanitário	
		Competências, conhecimentos	
		Colaboração; Compromisso	

Fonte: Elaboração própria

Depois de termos desenvolvido o modelo de análise, nas suas três dimensões, interessa agora conhecer a metodologia usada no nosso estudo de caso.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Método utilizado. Fundamentação da escolha e coerência com os objetivos propostos**

O método utilizado no desenvolvimento do presente trabalho foi o de um estudo de caso. O estudo de caso permite estudar e avaliar fenômenos que acontecem em contextos reais. Segundo Yin (1994), o objetivo do estudo de caso é investigar de forma a explorar, descrever ou explicar. É uma estratégia de pesquisa extremamente abrangente e indicada para responder a questões do tipo “como?” e “porquê?”.

Para Schranm (1971), *apud* Yin (2005), o objetivo e o fundamento de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões, conhecer o motivo dessa tomada de decisão, saber como foi implementada essa decisão e conhecer o seu resultado.

Greenwood (1965), caracteriza o estudo de caso como uma investigação profunda de um objeto de estudo. Este último pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização ou um processo. Para este autor, é um método exploratório de elevada qualidade.

Yin (2005) acrescenta ainda que esta é uma metodologia indicada para investigar fatos empíricos e, para quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos mas possui alguma experiência sobre o assunto, para quando se trata de um fenómeno da realidade.

Foi feita uma abordagem metodológica exploratória e descritiva de situações inseridas em realidades complexas e foram identificadas as diversas variáveis

que podem ter influência neste caso concreto. Importante nesta pesquisa qualitativa e quantitativa é utilizar fontes de dados primários e secundários e perceber de que forma podem ser relevantes para o estudo de caso deste trabalho.

Como no nosso caso, o que se pretendia era avaliar de que forma o voluntariado empresarial é realizado, de que forma os colaboradores são envolvidos na relação com a empresa e com a comunidade, de que forma a intervenção e comunicação destas empresas é feita e de que forma esta participação é interativa e contínua, então, esta foi a metodologia utilizada.

É importante também perceber se a motivação e a satisfação de todos os intervenientes neste processo de interação com a comunidade resulta em fatores de diferenciação e valorização individual e em comportamentos competitivos, em que todos podem ganhar - a empresa e o seu colaborador e, claro, a comunidade. Por isso, fez-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

## **4.2. Técnicas de pesquisa**

### **4.2.1. Pesquisa qualitativa – entrevista**

No sentido de perceber e avaliar a perspetiva da empresa, foi escolhido como instrumento de pesquisa a entrevista. A entrevista é, talvez, o método mais usado para a pesquisa qualitativa, que pode produzir uma riqueza de dados muito valiosos (Hood, 2009). Foi realizado um guião para a condução de entrevistas semiestruturadas<sup>12</sup>, com um conjunto de perguntas previamente estudadas e preparadas para perceber e compreender a visão da empresa ao

---

<sup>12</sup> Apêndice 2 | Guião de entrevista Unicer, p.102.

implementar este tipo de ações de voluntariado empresarial. Este é também um dos modelos de entrevista mais utilizados, em que se permite ao entrevistado que fale livremente sobre um determinado tema, mas que nunca se afaste do tema principal (Gil, 1999). Esta entrevista foi conduzida e dirigida a um responsável da empresa pela gestão e implementação do programa de voluntariado empresarial, na Unicer.

Idealmente, seria interessante poder estudar o voluntariado empresarial em duas empresas, em áreas de negócio diferentes, uma portuguesa e outra estrangeira, a operar em Portugal e, assim, poder comparar diferentes realidades.

A Unicer foi a empresa escolhida por ser a maior empresa de bebidas a operar em Portugal, por ter marcas com uma grande visibilidade e notoriedade, como é o caso da Super Bock, por ter a sede da empresa no norte do país, em Matosinhos e porque, embora o seu programa oficial de voluntariado tenha sido implementado só em 2012, desde 2005 que desenvolve ações de voluntariado com os seus colaboradores.

De forma a cobrir também a outra realidade em apreciação, o voluntariado empresarial feito em Portugal, foi ainda realizada uma outra entrevista semiestruturada a uma das pessoas responsáveis pelo GRACE, a Dra. Tânia Reis, com o objetivo de ter uma outra visão sobre o voluntariado empresarial, uma perspetiva de uma entidade externa, entidade que promove e apoia este tipo de práticas nas empresas e que pode ajudar a compreender melhor o voluntariado empresarial em Portugal.

#### 4.2.2. Pesquisa quantitativa – questionário

Conhecer a perspectiva dos colaboradores da empresa envolvidos neste tipo de ações foi também muito importante, pelo que foi também utilizado um outro instrumento de pesquisa de cariz quantitativo, com o objetivo de recolher dados sobre o voluntariado empresarial.

A análise quantitativa permite-nos generalizar os resultados de forma muito mais segura do que a análise qualitativa, embora se possam colocar problemas ao nível da amostragem e da garantia de representatividade, que nem sempre poderá ser assegurada.

A análise quantitativa permite ainda obter uma maior objetividade, distanciando o investigador do objeto da investigação, distinguindo entre factos e julgamentos de valor. A técnica mais comumente utilizada numa investigação de natureza quantitativa é o inquérito por questionário e foi esse o instrumento utilizado.

Quivy e Campenhoudt (1998) consideram o questionário uma técnica de observação direta e extensiva, especialmente adequada para conhecer determinadas características de uma população ou estudar fenómenos sociais.

O questionário<sup>13</sup> foi realizado com perguntas abertas, no sentido de saber em que ações de voluntariado o colaborador esteve envolvido e quais as ações que no futuro gostava de desenvolver e com perguntas fechadas, para que os colaboradores envolvidos pudessem dar a sua opinião ou fazer a sua crítica. Os conceitos mais relevantes, as dimensões, as variáveis e os *itens* utilizados para

---

<sup>13</sup> Apêndice 1 | Questionário *Online*, p.94.

estruturar o questionário e desenhar as questões foram identificados com base na revisão da literatura e no modelo de análise. O questionário foi estruturado em 4 partes (quadro 4). Nesta divisão da estrutura que se pode observar no quadro que se segue, foram tidas em atenção as dimensões definidas no modelo de análise, assim como as diferentes variáveis, tanto na perspetiva da empresa, como na perspetiva dos colaboradores:

**QUADRO 4**  
**Estrutura do questionário**

Estrutura do questionário				
1 Parte	2 Parte	3 Parte	4 Parte	5 Parte
Caraterização socioprofissional	Participação em ações de voluntariado empresarial	Avaliação das ações de voluntariado empresarial	Motivação para as ações de voluntariado empresarial	Benefícios das ações de voluntariado empresarial

**Fonte:** Elaboração própria

Assim, a primeira parte tem como objetivo a caraterização da amostra, ou seja, o perfil dos inquiridos. A segunda parte tem como finalidade avaliar a participação dos colaboradores da empresa em ações de voluntariado empresarial. A terceira parte consiste em compreender de que forma é feita a avaliação e monitorização destes programas de voluntariado. Na quarta parte, pretende-se conhecer as motivações da empresa e dos colaboradores para a realização do voluntariado. Por fim, na quinta parte, saber o que esperam os colaboradores e a empresa ganhar, com este tipo de participação.

Relativamente às motivações e aos benefícios das ações do voluntariado empresarial apresentados no modelo de análise<sup>14</sup> e enquadrados neste questionário, importa agora apresentar os itens que vão suportar e sustentar as decisões dos inquiridos e que, no fundo, resultam nas opiniões de cada um, tendo em atenção as diferentes variáveis respeitantes às dimensões analisadas. No quadro seguinte, podemos observar os itens que, na nossa opinião, melhor permitem conhecer as motivações e os benefícios das ações de voluntariado empresarial.

**QUADRO 5**  
**Itens Modelo de Análise de Voluntariado Empresarial**

Motivações		Benefícios	
Empresa	Colaboradores	Empresa	Colaboradores
Visibilidade	Avaliação	Formação	Conhecimentos
Aceitação	Satisfação	Gestão da mudança	Capacidades
Desempenho colaboradores	Valores	Vendas	Habilidades
Desenvolvimento de competências	Solidariedade	Notoriedade	Sentimento de utilidade para com a comunidade
Trabalho de equipa	Recompensa	Atração e retenção de colaboradores	Partilha
Lucro	Reconhecimento	Desenvolvimento competências pessoais e profissionais	Crescimento
Cientes	Carreira	Qualificação	Superação
Notoriedade	Integração social	Promoção da lealdade e satisfação no trabalho	Estabilidade emocional
Ajudar a comunidade	Sentimento de proteção	Vantagem competitiva	Redes de contatos
Comunicação-Envolvimento com <i>Stakeholders</i>	Aprendizagem	Cooperação interdepartamental	Inovação

**Fonte: Elaboração própria**

Foi utilizada uma amostra probabilística por conveniência, formada por indivíduos que representam casos essenciais para a chave da pesquisa e por estarem mais disponíveis para responderem ao questionário. Nesse sentido, a população é constituída por colaboradores que pertencem a uma bolsa de

<sup>14</sup> Quadro 3| Dimensões do Modelo de Análise-Voluntariado Empresarial, p.40.



voluntariado da empresa, desde quadros de topo, passando por quadros médios, técnicos e operacionais da empresa, totalizando cerca de 100 voluntários. O questionário foi realizado na plataforma do *Google Docs* e esteve disponível *online*. A amostra foi composta por 44 colaboradores da bolsa de voluntários da Unicer. Os resultados foram tratados com a ajuda de um *software* de análise estatística, IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> IBM SPSS – *Software* aplicativo de apoio à tomada de decisão que inclui: aplicação analítica, *Data Mining*, *Text Mining* e estatística que transformam os dados em informações importantes.

### 5.1. A Empresa

A Unicer é a maior empresa portuguesa de bebidas com uma estratégia multimarcas e multimercado, com o foco nos negócios das cervejas e das águas engarrafadas.

A Unicer está também presente nos segmentos dos refrigerantes, dos vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo, detendo dois ativos de referência no país e, em particular, na região de Trás-os-Montes: os Parques Lúdico-Termas de Vidago e Pedras Salgadas. Nasceu da fusão de três cervejeiras, em 1977. É uma empresa de capital maioritariamente português, detida em 56% pelo Grupo Viacer (BPI, Arsopi e Violas) e em 44% pelo Grupo Carlsberg. Tem cerca de 1500 colaboradores e está presente de Norte a Sul do país com 10 estabelecimentos que incluem centros de produção de cerveja, de sumos, refrigerantes e de vinhos; centros de captação e engarrafamento de água; vendas e operações.

A Unicer faturou em 2012, 500 milhões de euros e a meta dos mil milhões é para ser alcançada em 2020 com o reforço da internacionalização. A empresa arranca com a produção da cerveja Super Bock no Brasil, em Dezembro de 2013, sob licença e com um parceiro local. A pensar nos grandes eventos desportivos que o Brasil vai promover, o Mundial de Futebol, em 2014 e os Jogos Olímpicos, em 2016, a Unicer estima produzir, o que acontece pela primeira vez fora de Portugal, 10 milhões de litros de cerveja nos próximos cinco anos.

O portfólio de marcas e produtos da Unicer é vasto e é um ativo de capital importância para a empresa, refletindo a cultura de excelência na qualidade e serviço aos consumidores (figura 7).

**FIGURA 7**  
**Portefólio das Marcas Unicer**



**Fonte: Unicer**

A aposta constante na inovação<sup>16</sup> e na gestão de pessoas alicerçada à qualidade dos produtos que produz e comercializa, o serviço que presta aos consumidores e o desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade e de responsabilidade social são vetores que conduzem a Unicer do presente para o futuro.

<sup>16</sup> Em 2009, a Super Bock introduz no Mercado o conceito *pull off* (abertura fácil), sendo pioneira em Portugal deste sistema de abertura de garrafas.  
[Http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=784](http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=784), acedido em 18/09/2013.

Angola é apresentada como um segundo motor da nova orientação estratégica da Unicer iniciada em 2006, a que se junta Moçambique, onde a empresa pretende vender 20 milhões de litros nos próximos cinco anos. Numa outra frente, a empresa já está a vender cerveja na Arábia Saudita. Em Portugal, a Unicer tem em curso um investimento de 100 milhões de euros, que transforma o centro de produção de Leça do Balio no mais competitivo do Mundo.

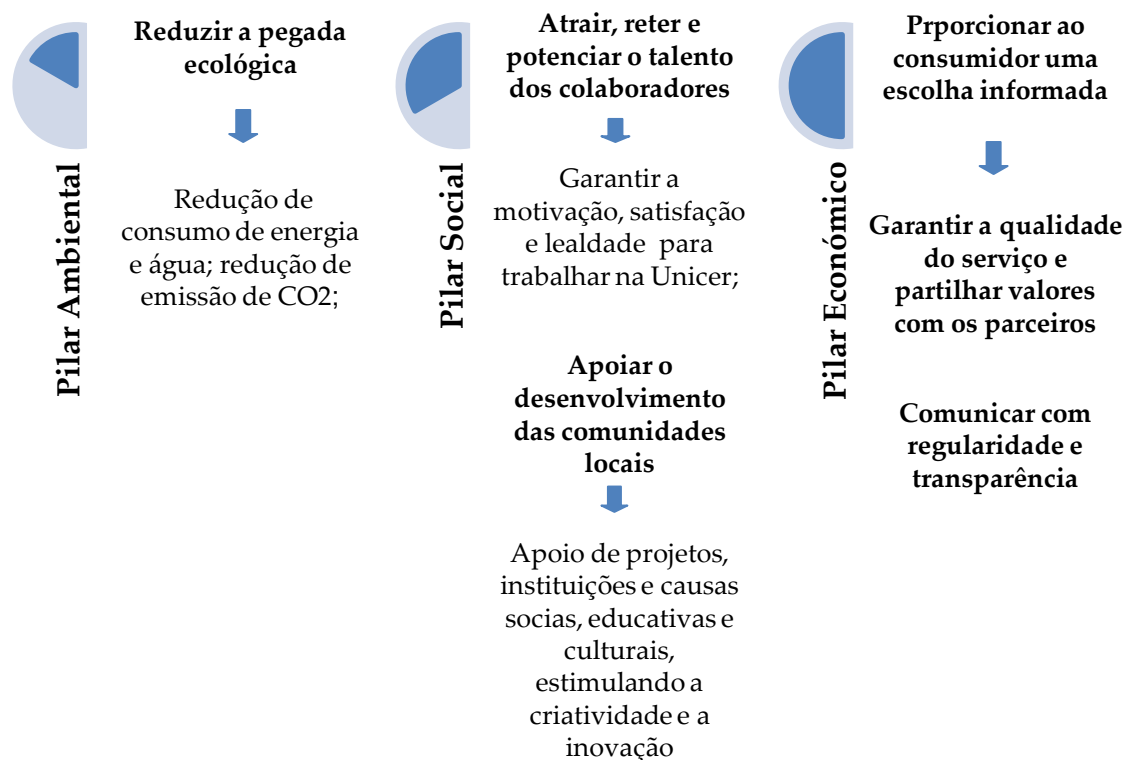
## **5.2. Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa**

Consciente dos impactos que a sua atividade pode ter no ambiente e na comunidade, a Unicer desenvolveu uma estratégia de sustentabilidade e responsabilidade social transversal a toda a empresa.

A responsabilidade social faz parte da estratégia de governação, sendo colocada em prática no relacionamento com as diferentes partes interessadas. Como se pode verificar na figura 8, esta estratégia está assente em três pilares: Económico, Ambiental e Social.

FIGURA 8

Os Pilares da Estratégia de Sustentabilidade e Responsabilidade Social da Unicer



Fonte: Elaboração própria

Em 2009, a Unicer adotou uma política de marketing responsável, associando-se à FIPA<sup>17</sup>, Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares, e à APAN<sup>18</sup>, Associação Portuguesa de Anunciantes, na elaboração de compromissos a ter em conta na sua comunicação. É o caso da informação nutricional dos seus produtos, tendo em vista a promoção e consumo de produtos de acordo com as novas regras alimentares, com o objetivo de

<sup>17</sup> Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares  
[Http://www.fipa.pt/](http://www.fipa.pt/), acedido em 20/09/2013.

<sup>18</sup> Associação Portuguesa de Anunciantes  
[Http://www.apan.pt/](http://www.apan.pt/), acedido em 20/09/2013.

combater a diabetes, a obesidade e outro tipo de cor-mobilidades, a promoção da atividade física e de estilos de vida mais saudáveis. Esta associação permitiu ainda redefinir a publicidade dirigida a crianças, e ao estabelecimento de parcerias, em particular com o Ministério da Educação e o Ministério da Saúde.

O apoio a diferentes instituições de solidariedade social faz parte da cultura corporativa da empresa, como comprova a ligação à Ajuda de Berço, ao Refúgio Aboim Ascensão, à Santa Casa de Misericórdia da Maia, ao Núcleo de Dadores de Sangue do Hospital de Santo António, entre outras, esforço este que se intensifica na quadra natalícia, com o desenvolvimento de um projeto integrado e que conta com o importante envolvimento dos colaboradores da empresa.

No âmbito da política de responsabilidade social é também dado apoio a iniciativas de cariz cultural e apoio a instituições, associações que têm como objetivo ajudar populações mais desprotegidas. São exemplo, as ligações à Fundação de Serralves, à Casa da Música, à Associação Cais e ao “Projeto Abrigo”, entre outras. Nos últimos anos tem sido dada uma atenção especial às comunidades de Vidago e de Pedras Salgadas, nomeadamente na requalificação dos Parques Lúdico-Termas e apoio à comunidade local.

### **5.3. Voluntariado Empresarial**

Desde 2004 que ser Unicer é também ser um cidadão responsável e por isso são já muitos os colaboradores que encaram o voluntariado empresarial como uma excelente forma de contribuírem para as comunidades onde estão inseridos.

A empresa começou com pequenas ações internas, em especial ligadas ao Natal, projeto que cresceu e que levou a outro tipo de ações, envolvendo sempre mais e mais colaboradores, dando origem à criação, mais recentemente, em 2010, de uma bolsa de voluntários que conta já com cerca de 100 colaboradores inscritos. Nos últimos quatro anos, 790 voluntários Unicer deram mais de 2000 horas de diferentes iniciativas. Desde 2012, já foram realizadas mais de 26 iniciativas de voluntariado, mais de 40 instituições foram apoiadas e mais 2200 pessoas foram beneficiadas.

As ações realizam-se todos os anos desde que o programa existe e centram-se nas áreas da educação, criatividade, inovação e solidariedade. As ações são desenvolvidas em datas e horários previamente definidos, onde participam pessoas de diferentes funções e departamentos. Para além destas ações de voluntariado coletivo, a empresa também promove ações de voluntariado individual, às quais o colaborador dedica parte do seu horário laboral em atividades de voluntariado específicas, de acordo com a sua disponibilidade de tempo. É o caso das ações de formação em instituições de ensino.

Seguem-se alguns dos projetos de voluntariado empresarial<sup>19</sup>:

## **1| Porto de Futuro**

Em 2007, a Unicer assinou um protocolo de cooperação com a Câmara Municipal do Porto, com vista à integração do Projeto *Porto de Futuro*, que pretende aproximar a sociedade civil dos setores estruturantes da sociedade, neste caso concreto, o setor empresarial das escolas básicas da cidade do Porto. A Unicer estabeleceu, assim, uma parceria com o Agrupamento de Escolas de Miragaia, situada na zona histórica do Porto e com o Agrupamento Rodrigues

---

<sup>19</sup> [Http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=797](http://www.unicer.pt/gca/index.php?id=797), acedido em 20/09/2013.

de Freitas, agrupamentos que entretanto se fundiram, envolvendo alunos de várias faixas etárias.

O objetivo essencial do projeto *Porto de Futuro* consiste na transferência de boas práticas e o conhecimento do mundo empresarial para as escolas da cidade, desenvolvendo uma cultura baseada no mérito, criatividade, inovação e empreendedorismo, bem como na implementação de medidas de combate ao abandono escolar precoce.

Em parceria com a Associação Aprender a Empreender, colaboradores, em regime de voluntariado, vão às escolas lecionar os programas do *Junior Achievement* a alunos do 1.º e 3.º ciclo sob os temas Família, Comunidade e Economia para o Sucesso;

## **2| Braço Direito**

Esta iniciativa tem por objetivo o acolhimento, por parte de um voluntário da empresa, de um aluno do 3.º ciclo do ensino básico, que o acompanha durante um dia de trabalho e participa nas tarefas quotidianas. Com esta experiência, os alunos adquirem conhecimentos sobre as várias opções de carreira existentes, ficam com uma noção de como está organizada e funciona uma grande empresa e acabam por ter um contato direto com uma realidade muito diferente daquela a que estão habituados.

## **3| Projeto de Natal**

Em 2010, a Unicer, em associação com a *Terra dos Sonhos*<sup>20</sup>, lançou uma campanha para a angariação de verbas para concretizar os sonhos das crianças

---

<sup>20</sup> [Http://www.terradossosnhos.org/](http://www.terradossosnhos.org/), acedido em 21/09/2013.



e adolescentes com doenças crónicas ou em fase de doença avançada, do IPO do Porto e Lisboa.

Assim, vários colaboradores da Unicer participaram na angariação de verbas através de iniciativas criadas a título individual ou em equipa, desde venda de rifas, bolos, festa de natal solidária com os filhos dos colaboradores e seus familiares, entre outras.

Outra das iniciativas em que colaboradores são envolvidos neste Projeto de Natal, consiste em levar um grupo de crianças do IPO ao circo de Natal, criar momentos de convívio com jogadores do Futebol Clube do Porto e do Sporting Clube de Portugal, e a promoção de iniciativas como “Talentos Solidários” e “Seja Voluntário na Pediatria do IPO”, que tiveram como objetivo organizar uma festa de Natal para os meninos do IPO.

O balanço destas ações de voluntariado é muito positivo e incentiva a empresa e os seus colaboradores a continuarem e a diversificarem estes programas, contando, para isso, com as opiniões e sugestões dos seus colaboradores.

No sentido de dinamizar e desenvolver estas práticas de voluntariado, a empresa associou-se ao GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial)<sup>21</sup>, à EPIS (Associação de Empresários para a Inclusão)<sup>22</sup> e à BCSD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável)<sup>23</sup>, por forma a ter uma participação mais efetiva e integrada com a comunidade.

---

<sup>21</sup> Grupo de Reflexão de Apoio à Cidadania Empresarial  
<http://www.grace.pt/>, acedido em 21/09/2013.

<sup>22</sup> Empresários pela Inclusão Social  
<Http://www.epis.pt/epis/homepage.php>, acedido em 21/09/2013.

<sup>23</sup> Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

Exemplo disso é a participação no GIRO (Grace, Intervir, Recuperar e Organizar)<sup>24</sup>, a maior ação de voluntariado empresarial realizado todos os anos em Portugal, organizado pelo GRACE, em que voluntários de várias empresas, incluindo a Unicer, dedicam um dia de trabalho em prol de quem mais precisa.

---

<sup>24</sup> GRACE, Intervir, Recuperar e Organizar  
[http://www.grace.pt/projetos/voluntariado\\_empresarial](http://www.grace.pt/projetos/voluntariado_empresarial), acedido em 21/09/2013.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 6.1. Caracterização socioprofissional

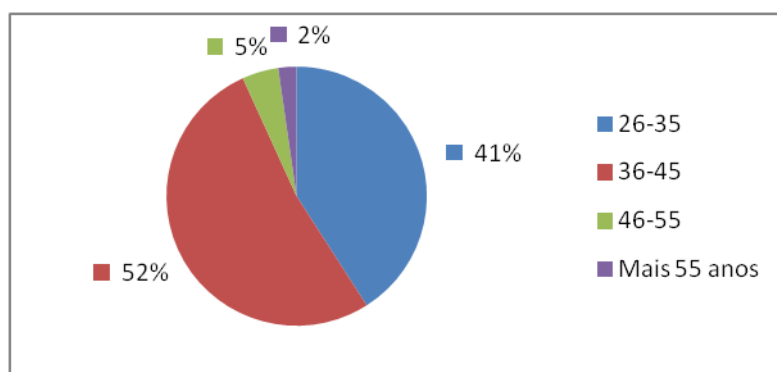
O questionário que serviu de base a esta análise quantitativa encontra-se disponível no apêndice 1 | Questionário *online* (p.94).

O questionário foi respondido por 44 colaboradores da Unicer. A distribuição dos inquiridos por género é muito semelhante. A amostra conta com 21 homens (48% da amostra) e 23 mulheres (52% da amostra).

Quanto à área de residência, 43 colaboradores responderam que viviam no norte, ou seja, 98% da amostra. Um inquirido respondeu que vivia no sul.

No que se refere à distribuição dos inquiridos de acordo com a idade, a maior parte dos indivíduos tem entre 26 e os 45 anos (gráfico 1).

**GRÁFICO 1**  
**Idade dos inquiridos**

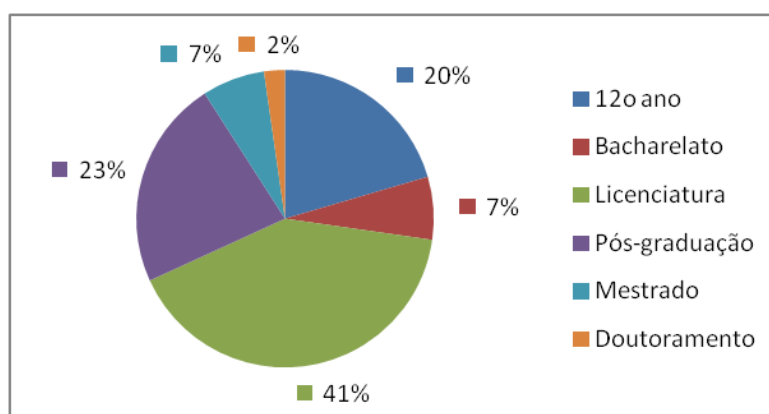


Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar no gráfico seguinte, a grande maioria dos inquiridos tem um grau elevado de escolaridade, sendo que 41% tem uma Licenciatura e 71% um grau no ensino superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento).

**GRÁFICO 2**

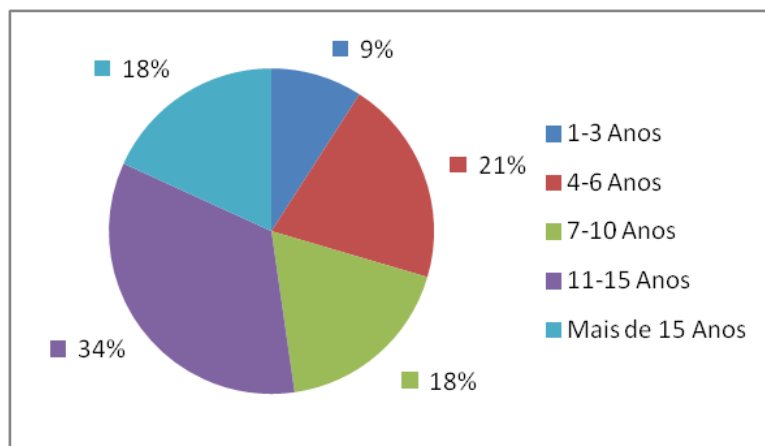
**Nível de escolaridade dos inquiridos**



**Fonte: Elaboração própria**

No que se refere à antiguidade de cada colaborador, verifica-se que grande parte das pessoas tem já um vínculo com alguns anos, ou seja, 52% dos colaboradores está na empresa há mais de 11 anos e 30% dos colaboradores tem menos de 6 anos (gráfico 3). Grande parte dos inquiridos desta bolsa de voluntariado tem já uma experiência de vida profissional e de maturidade bastante considerável, o que permite ajudar a integração dos novos voluntários.

**GRÁFICO 3**  
**Duração do vínculo à empresa**



**Fonte:** Elaboração própria

Quanto ao tipo de vínculo contratual, 89% dos colaboradores está efetivo na empresa e os 11% de colaboradores com contrato a prazo/termo certo, representam os trabalhadores há menos tempo na empresa.

Quando questionados sobre qual a função que desempenham na empresa, os inquiridos responderam da seguinte forma:

**Quadro 6**  
**Função do colaborador na empresa**

1 Marketing Research	1 Diretor
1 Técnico Superior RH	1 Assistente de Direção
1 Atendimento ao Cliente	1 Visão Integrada e Qualidade
1 Controller de Gestão	2 Assistente
2 Dep Vendas	9 Dim
1 Gestor Capital Humano	1 Gestor Produto
1 Trade Marketing	1 Gestora Compras
1 Gestor de Projetos	1 Assistente Direção
1 Gestor de Vendas	1 Gestor de Desenvolvimento da Rede
3 Técnico Superior	1 Assessoria de Imprensa
1 Técnico de Compras	1 Gestor Marca
1 Gestão de Crédito e Cobranças	1 Assistente Bar administração
4 Comercial	1 Produção
1 Técnico Superior Logística	1 Técnica Superior de Planeamento

**Fonte:** Elaboração própria

## 6.2. Participação em ações de voluntariado

Pretendeu-se também saber se, para os colaboradores inquiridos, estes programas de voluntariado empresarial tinham sido uma oportunidade para continuarem a fazer voluntariado ou se eram a sua primeira experiência como voluntários. Como se pode verificar no gráfico 5, uma parte significativa de colaboradores já tinha feito voluntariado fora da empresa (40%), o que revela já uma consciência individual para a necessidade de ajudar os outros, o que, por si só, é um bom sinal de prática de cidadania.

Para 57% dos colaboradores, algumas horas por ano, entre 6 a 12 horas, foram passadas a fazer voluntariado, enquanto 31% teve uma participação de vários dias/horas por ano. Uma percentagem menor de colaboradores (12%) teve um um dia fixo por ano de trabalho voluntário.

Quando questionados quanto ao tipo de participação que tiveram e que tipos de ações realizaram, algumas ações e projetos destacaram-se pela consistência e sustentabilidade e outros pela diferença e criatividade na intervenção social. Destacamos algumas dessas ações na área da educação e na área da solidariedade do programa de voluntariado da Unicer (quadro 7 e quadro 8).

#### QUADRO 7

##### Tipo de participações em ações de voluntariado empresarial – Educação

Educação
Formação <i>Júnior Achievement</i> - Professor por algumas horas.
Aprender a empreender, <i>Júnior Achievement</i> , formação sobre a família e a comunidade, crianças do 1º ciclo, ensino básico.
<i>Júnior Achievement</i> , com jovens do 7º Ano.

Fonte: Elaboração própria

#### QUADRO 8

##### Tipo de participações em ações de voluntariado empresarial – Solidariedade

Solidariedade
Ação Giro - Requalificação de espaços interiores e exteriores de instituições
Venda solidária para angariação de dinheiro para obras sociais.
Recolha de alimentos crianças carenciadas.
Recolha de donativos para Liga Portuguesa contra o Cancro.
Ação de entrega de sopa e cobertores nas ruas do Porto, à noite.
Requalificação de espaços interiores e exteriores de uma instituição de jovens com deficiência grave.
Ação Giro Pintar muros de uma instituição que acolhia crianças desfavorecidas.
Recuperação de jardins aldeias SOS.
Várias ações Jardineiro; Pintor; Estucador; Recolha de donativos; Cabazes de Natal.
Ação Giro - pintar salas de uma instituição de crianças desfavorecidas.
Reconstrução vários espaços em instituição de acolhimento de crianças em risco, em Cedofeita.
Pintar uma creche e centro de dia, no Porto - S. Mamede Infesta (Giro).
Fazer compotas para vendas a reverter para o projeto de Natal que visava a compra de matérias de construção para reconstruir uma associação.

Fonte: Elaboração própria

Trabalhar com idosos, com crianças e com os sem-abrigo são ações que os voluntários da empresa mais gostavam de continuar a fazer. O quadro 9 identifica algumas dessas ações.

#### QUADRO 9

**Ações e/ou áreas de intervenção que gostaria de desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial**

Gostava de trabalhar com uma ONG.
Ações de formação de Cidadania. Formação de práticas em responsabilidade social e humana para as crianças e jovens.
Intervenção social em países Lusófonos.
Apoio com alimentos, roupa e cuidados médicos aos sem-abrigo da cidade.
Ajudar mais a 3 Idade e pessoas com deficiências.
Acompanhamento de idosos que vivem sozinhos de forma a prevenir o isolamento social, nem que seja por umas poucas horas ao mês.
Ajudar mais a 3 Idade e pessoas com deficiências.
Qualquer uma desde que o meu horário o permita.
Apoio à realização de sonhos de idosos e pessoas com deficiências.
Ações para ajudar a animais.
Ser "Pai de Aluguer" de idosos e crianças desfavorecidas.
Diversificar em áreas dos sem-abrigo.
Ações com crianças tal como tem acontecido.
Penso que estou mais apta para intervenções com crianças ou a espaços onde estão presentes crianças.
Qualquer projeto de intervenção social.
Estou sempre disponível, avalio caso a caso se me revejo na ação levada a cabo.

**Fonte: Elaboração própria**

Quando questionados se vão continuar a fazer voluntariado, 88% dos inquiridos diz que o vai fazer, seja através da empresa, seja a título pessoal, e indicam algumas razões para o continuarem a fazer (ver quadro 10). Apenas 10% diz que só faz voluntariado através de iniciativas da empresa.



## QUADRO 10

### Razão para continuar a fazer voluntariado

É importante ser solidário num mundo cada vez mais global e desigual. Satisfação pessoal.
A união e a colaboração como equipa, facilita e motiva a intervenção e apoio social.
É uma forma de me sentir pessoalmente realizada.
Porque os valores que me passaram os meus Pais caminham junto com a minha vontade de continuar a fazê-lo sempre que possível.
Atratividade e diversidade de iniciativas de voluntariado promovidas pela empresa.
A experiencia em si dá-nos a possibilidade de interagirmos com outras pessoas que trabalham no mesmo sítio mas que normalmente não temos oportunidade de conviver... Junta-nos em equipa e cria relações para dentro do seio empresarial.
Também nos dá a possibilidade de conhecer e reconhecer o papel das instituições na sociedade e os problemas que necessitam ultrapassar para continuar o seu trabalho. Então a participação em empresa é muito motivadora.
Atualmente a minha participação é mais via empresa por uma questão de disponibilidade de tempo
Continuarei a fazer voluntariado sempre que tenha disponibilidade pela empresa, ou a nível pessoal caso surja essa possibilidade.
Acredito que é uma oportunidade de crescimento pessoal e é gratificante saber que posso participar na melhoria de condições de outro ser humano.
Enquanto colaboradora da Unicer considero as ações de voluntariado como uma forma excelente de promover a interação entre colaboradores de diferentes áreas, o espírito de equipa e ajuda mútua.
Uma das mais-valias de participar no voluntariado empresarial é a facilidade de estando unidos podermos criar com mais facilidade uma obra de grande impacto.

Fonte: Elaboração própria

### 6.3. Avaliação das ações de voluntariado empresarial

Não restam dúvidas da importância deste tipo de programas de voluntariado empresarial para os colaboradores da empresa. Todos confirmaram a importância do voluntariado.

Procurou-se saber qual a opinião dos colaboradores da empresa relativamente a um conjunto de afirmações (ver quadro 11), de acordo com uma escala definida (sim, algumas vezes, não sabe e não). De uma forma geral, todos afirmaram que as ações de voluntariado são bem organizadas (95%), no entanto, quando lhes é pedida a opinião sobre o planeamento dessas mesmas ações, 41% refere que esta só acontece algumas vezes, contra 38% que diz que sim.

A maior parte dos inquiridos também confirma que os objetivos da empresa são alcançados (85%), embora metade dos colaboradores refira não saber se a empresa faz a respetiva avaliação das ações de voluntariado. Apenas 39% diz que esta avaliação é feita e 11% diz que é feita algumas vezes.

Relativamente ao reconhecimento que a empresa faz aos colaboradores envolvidos nestas ações de voluntariado e, apesar de 51% referir que este reconhecimento é feito, 23% diz que não sabe e 8% diz que não.

#### QUADRO 11

##### Opinião relativamente às ações de voluntariado empresarial realizadas pela empresa

	Sim	Algumas vezes	Não sabe	Não
É pedida a opinião dos colaboradores no planeamento das ações?	38%	41%	13%	8%
As ações de voluntariado são bem organizadas?	95%	5%	0%	0%
Os objetivos propostos pela empresa são atingidos?	85%	3%	13%	0%
A empresa faz a avaliação das ações?	39%	11%	50%	0%
A empresa reconhece a sua participação nestas ações?	51%	18%	23%	8%

**Fonte: Elaboração própria**

A utilidade e/ou a finalidade das ações de voluntariado empresarial também foram avaliados neste questionário, através do grau de concordância dos inquiridos relativamente a algumas afirmações, numa escala definida

(discordo em absoluto, discordo, concordo e concordo totalmente), como se pode ver no quadro 12.

Apesar de 2% discordar, todos os outros inquiridos concordam, uns mais que outros, em que ajudar a comunidade é uma das utilidade e/ou finalidades da empresa.

Se as ações de voluntariado da empresa contribuem para a satisfação dos colaboradores, 83% é da opinião que sim (71% concorda e 12% concorda totalmente). No entanto, 17% discorda desta afirmação. Para 92% dos colaboradores, o espírito de equipa é promovido com estas ações e 95% diz que também melhora a imagem da empresa.

No que se refere ao desenvolvimento de competências dos colaboradores, 83% é da opinião que esta é uma finalidade da empresa e 17% discorda desta afirmação.

#### **QUADRO 12**

**Grau de concordância relativamente à utilidade e/ou finalidade das ações de voluntariado da empresa**

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Ajudar a comunidade	0%	2%	29%	68%
Contribuir para a satisfação dos colaboradores	2%	15%	71%	12%
Promover o espírito de equipa	0%	7%	68%	24%
Contribuir para o desenvolvimento de competências dos colaboradores	0%	17%	68%	15%
Melhorar a imagem da empresa	0%	5%	56%	39%

**Fonte: Elaboração própria**

Logo se conclui que, para a maior parte dos colaboradores da empresa, a utilidade/finalidade das ações de voluntariado é ajudar a comunidade e melhorar a imagem da empresa.

#### **6.4. Motivação para as ações de voluntariado empresarial**

Os motivos que levam os inquiridos a realizarem ações de voluntariado na empresa são essencialmente motivos altruístas (ver quadro 13).

Todos os inquiridos concordaram que ajudar quem mais precisa ou apoiar uma causa social é a sua principal motivação (69% concordam totalmente) e uma forma de realização pessoal (98%). Outra das principais motivações tem a ver com o conhecer novas pessoas (98%), desenvolver competências pessoais (93%) e aprender e adquirir novos conhecimentos (88%).

Não deixa de ser curioso que outras motivações referidas passem pelo “vestir a camisola da empresa”. De fato, representar a empresa na comunidade e ajudar a que esta melhore a sua imagem, correspondem a, respetivamente, 85% e 76% do grau de concordância positivo dos inquiridos.

Os fatores profissionais foram os menos referidos como motivações para o voluntariado. Se 54% dos colaboradores concorda que é um motivo válido para o desenvolvimento de competências profissionais, 41% discorda desta opinião. Como forma de realização profissional, a percentagem dos inquiridos que discordam é bem maior; 41% discorda e 27% discorda em absoluto que possam melhorar o estatuto na empresa ou progredir na carreira com este tipo de ações.

**QUADRO 13****Grau de concordância relativamente ao motivo para a sua participação nas ações de voluntariado empresarial**

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Altruísmo (apoio a um causa, ajudar quem mais precisa)	0%	0%	32%	68%
Representar a empresa na comunidade	0%	15%	73%	12%
Ajudar a melhorar a imagem da empresa junto da comunidade	7%	17%	66%	10%
Realização profissional (melhorar o estatuto na empresa/progressão na carreira)	27%	41%	29%	2%
Realização pessoal	0%	2%	39%	59%
Desenvolvimento de competências profissionais	12%	29%	54%	5%
Desenvolvimento de competências pessoais	5%	2%	66%	27%
Aprendizagem/novos conhecimentos	0%	12%	61%	27%
Envolvimento/conhecimento de novas pessoas	2%	0%	71%	27%

**Fonte: Elaboração própria**

O grau de concordância das diferentes motivações da empresa para o voluntariado empresarial, segundo os inquiridos, também foi avaliado de acordo com a mesma escala definida, como se pode ver no quadro 14.

Assim, tal como referido já anteriormente, também a maioria concorda que a vontade em contribuir para causas sociais (95%) e melhorar a imagem pública (85%) são motivos fortes para a empresa se envolver nestas ações. Também para a maioria destes inquiridos (93%), promover o trabalho de equipa é outra razão para a empresa fazer voluntariado.

Desenvolver competências dos colaboradores (80%), melhorar o seu desempenho e motivação (68%) e com isso aumentar os níveis de recrutamento e manutenção das pessoas (61%) são apontados pelos inquiridos como motivações das empresas. No entanto, salientar que 37% dos inquiridos não concorda com a afirmação que sustenta que a empresa consiga atrair e reter as pessoas com esta prática de voluntariado.

Apesar de 70% dos colaboradores concordarem que o voluntariado pode ser uma forma de motivação para diferenciar e reforçar a vantagem competitiva da empresa, 59% discorda que aumentar as vendas e o número de clientes possa ser um motivo forte da empresa (44% discorda; 15% discorda em absoluto).

#### QUADRO 14

##### Grau de concordância relativamente à motivação da empresa para o voluntariado empresarial

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Melhorar a sua imagem pública	10%	5%	63%	22%
Como forma de diferenciação para reforçar a sua vantagem competitiva	7%	22%	63%	7%
Desenvolvimento de competências dos colaboradores	5%	12%	80%	2%
Promover o trabalho de equipa	2%	5%	73%	20%
Aumentar os níveis de recrutamento e manutenção das pessoas	15%	22%	61%	2%
Melhorar o desempenho dos colaboradores e a sua motivação	5%	12%	68%	15%
Aumentar as vendas e o número de clientes	15%	44%	41%	0%
Altruísmo - vontade de contribuir para causas sociais	2%	2%	56%	39%

Fonte: Elaboração própria

## 6.5. Benefícios das ações de voluntariado empresarial

Os benefícios da participação dos inquiridos em ações de voluntariado empresarial também foram analisados pelo grau de concordância de acordo com as afirmações contidas no quadro 15.

**QUADRO 15****Grau de concordância relativamente ao benefício para a sua participação neste tipo de ações**

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Satisfação pessoal	0%	0%	34%	66%
Melhorar a autoestima e a estabilidade emocional	5%	10%	59%	27%
Desenvolvimento de competências, capacidades e habilidades	0%	10%	71%	20%
A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentaram	2%	39%	56%	2%
Conhecimento de novas pessoas/amizades	2%	0%	66%	32%
Novos desafios e experiências	0%	0%	61%	39%
Nova perceção da realidade da empresa	0%	17%	80%	2%
Relacionamento com os colegas e a empresa	0%	2%	78%	20%
Ajudar a empresa a ser vista como socialmente responsável	0%	5%	76%	20%

**Fonte: Elaboração própria**

Podemos verificar que as percentagens mais altas de resposta estão nas células “concordo” e “concordo” totalmente, mas com uma exceção. Muitos inquiridos não concordam que a sua satisfação e interesse no trabalho tenha aumentado com participação em ações de voluntariado empresarial (41%).

Quanto aos benefícios para a empresa, a coluna da célula “concordo” tem as preferências de concordância dos inquiridos (ver quadro 16). Sendo que, por ordem decrescente, trabalho de equipa (76%), desenvolvimento de competências pessoais e profissionais (73%), produtividade e notoriedade (66%) e promover a satisfação e a lealdade no trabalho (61%) sejam os benefícios que se destacam. Apesar de 61% dos colaboradores achar que um benefício para a empresa possa ser manter e atrair novos trabalhadores, 36% discorda deste benefício.

#### QUADRO 16

**Grau de concordância relativamente ao benefício para a empresa no envolvimento neste tipo de ações**

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
Promover a lealdade e satisfação no trabalho	0%	27%	61%	12%
Trabalho de equipa/cooperação interdepartamental	0%	2%	76%	22%
Atrair e reter os colaboradores	2%	34%	61%	2%
Desenvolvimento de competências pessoais e profissionais	5%	12%	73%	10%
Produtividade e notoriedade	5%	22%	66%	700%
Satisfação por ajudar a comunidade	2%	5%	56%	37%

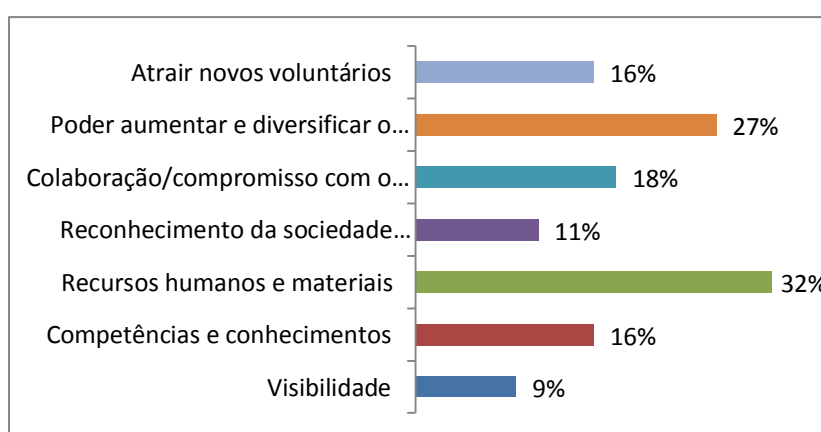
**Fonte: Elaboração própria**

Por fim, referir na opinião dos inquiridos, o que pode ganhar a comunidade com estes programas de voluntariado empresarial.

Recursos humanos e materiais (32%) e poder aumentar e diversificar o apoio à restante comunidade (27%) destacam-se como os benefícios da causa social (ver gráfico 4).

#### GRÁFICO 4

**Benefício para a comunidade com o voluntariado empresarial**



**Fonte: Elaboração própria**



## 6.6. Conclusão

Pela análise dos resultados, podemos dizer que os colaboradores voluntários da Unicer são jovens, com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos, têm um elevado nível de escolaridade, estão na empresa há mais de 7 anos e desempenham funções ao nível dos quadros médio/superior.

As ações de voluntariado empresarial coletivo ou individuais mais referidas foram as ações nas áreas da solidariedade e da educação, e trabalhar com idosos, com crianças e com os sem-abrigo são as ações que os colaboradores mais gostavam de fazer. Os colaboradores concordam que as ações são bem organizadas, que os objetivos são alcançados, mas que nem sempre sabem se é feita alguma avaliação das mesmas ações.

De acordo com os resultados, a finalidade da empresa é ajudar a comunidade e melhorar a imagem da empresa junto dos seus parceiros. Os motivos para a participação dos colaboradores no voluntariado são essencialmente motivos altruístas e razões de desenvolvimento de competências pessoais, mas representar a empresa na comunidade tem um peso grande na decisão destes inquiridos. Para a empresa, contribuir para as causas sociais, melhorar a sua imagem, promover o trabalho de equipa e desenvolver competências dos seus colaboradores são motivos para a realização de programas de voluntariado empresarial.

Pode-se concluir ainda que a satisfação pessoal, a melhoria da autoestima, o desenvolvimento de competências e o conhecimento de novas pessoas e novas realidades são benefícios que as ações de voluntariado podem trazer para o colaborador. No entanto, nem todos concordam que o seu interesse no trabalho tenha aumentado. Já a empresa pode ganhar melhor comunicação e trabalho de

equipa, colaboradores com mais competências pessoais e profissionais e, consequentemente, maior produtividade e notoriedade. A comunidade ganha mais recursos e a possibilidade de poder diversificar o seu apoio à restante causa social.

## 7. CONCLUSÕES

### 7.1. Discussões e conclusões

Para analisar a tendência de resposta de acordo com o perfil socioprofissional, utilizou-se um Teste ANOVA que permite avaliar se existem diferenças nas tendências de resposta entre as várias faixas etárias, os níveis de escolaridade e ainda as antiguidades dos colaboradores da empresa. Apresentam-se de seguida os resultados.

#### **Idade**

Em relação à percepção que os colaboradores têm das motivações para a empresa das ações de voluntariado empresarial, foram encontradas diferenças entre diferentes escalões etários nas variáveis “ como forma de diferenciação para reforçar a sua vantagem competitiva”, “aumentar as vendas e o número de clientes”, “aumentar os níveis de recrutamento e manutenção das pessoas” e “melhorar o desempenho dos colaboradores e a sua motivação” (ANOVA  $p \leq 0,05$ ).

Sendo assim, conclui-se que a idade influencia a percepção que os colaboradores têm das motivações para a empresa. Os colaboradores mais velhos, na classe etária com mais de 55 anos, são os que concordam menos com estas motivações para a empresa. No entanto, os colaboradores entre os 36-55 anos acreditam mais serem razões para a empresa realizar voluntariado. Relativamente à variável “aumentar as vendas e o número de clientes”, são os indivíduos mais novos, entre os 26-35 anos, que concordam mais.

Quanto aos benefícios para a empresa, nos itens “atrair e reter os colaboradores”, “desenvolvimento de competências pessoais e profissionais”, produtividade e notoriedade” e “satisfação por ajudar a comunidade”, também se verificaram divergências entre diferentes idades com significado estatístico. Assim, pode dizer-se que são também os mais velhos, acima dos 55 anos de idade, a discordar destas motivações, ou seja, não acreditam que a empresa beneficie com o voluntariado.

### **Nível de escolaridade**

Quando analisado o nível de escolaridade, encontraram-se diferenças nas tendências de resposta relativamente às seguintes variáveis motivacionais: “aprendizagem/novos conhecimentos” e “a satisfação e o interesse no meu trabalho aumentaram” (ANOVA  $p \leq 0,05$ ). Os colaboradores com menos habilitações académicas (12º Ano e Bacharelato) concordam mais, ou seja, acham que podem aprender mais e, como consequência, trabalhar melhor com o voluntariado.

### **Antiguidade na empresa**

Em relação à perceção que os colaboradores têm das motivações e benefícios para a sua participação e participação da empresa em programas de voluntariado empresarial, foram encontradas diferenças entre diferentes antiguidades de colaboração, apenas nas variáveis “representar a empresa na comunidade” ( $p=0,009$ ) e “atrair e reter os colaboradores” ( $p=0,020$ ). Assim, os colaboradores com antiguidade até 3 anos, concordam bastante com a motivação que apela à representação da empresa. Os trabalhadores com muito pouco tempo de empresa (1-3 anos) concordam também que a empresa pode ganhar em atrair e reter os colaboradores. Nestas duas variáveis, os mais antigos na empresa (mais de 15 anos) são os que discordam mais, sendo que 21

colaboradores com mais de 11 anos na empresa não acreditam que esta possa atrair ou reter mais colaboradores com o voluntariado.

Na comparação das tendências de resposta às várias questões entre si, relativamente às motivações e aos benefícios para as ações de voluntariado empresarial, utilizou-se o Teste de *Friedman*, pois comparou-se o nível de concordância entre os vários itens de motivação e de benefícios para o colaborador e para a empresa e foram encontradas diferenças significativas (Teste de *Friedman*,  $p=0,000$ ).

Assim, relativamente aos motivos para a participação nas ações de voluntariado, os colaboradores estão mais de acordo ( $p=0,000$ ) com a “realização profissional”, o “desenvolvimento de competências profissionais”, “desenvolvimento de competências pessoais” e em “aprender/novos conhecimentos”.

No que se refere às motivações da empresa, os colaboradores demonstraram maior acordo ( $p=0,000$ ) com o “desenvolvimento de competências dos colaboradores”, “altruísmo-vontade de contribuir para causas sociais” e “aumentar as vendas e o número de clientes”.

Quanto aos benefícios para a participação dos colaboradores neste tipo de ações, a maior concordância ( $p=0,000$ ) foi com “conhecimento de novas pessoas/amizades”, “a satisfação e o interesse no meu trabalho aumentou”, “nova perceção da realidade da empresa” e o “relacionamento com os colegas e a empresa”.

Por fim, relativamente aos benefícios para a empresa no envolvimento neste tipo de ações, os colaboradores estão mais de acordo ( $p=0,000$ ) com “trabalho de equipa/cooperação interdepartamental” e “satisfação por ajudar a comunidade”.

Assim, decidiu-se cruzar apenas as variáveis em que os colaboradores mais estiveram de acordo, segundo o Teste de *Friedman*, para a pesquisa de correlação, pelo Teste ao Coeficiente de Correlação Linear de *Pearson* ( $p=0,05$ ).

Os colaboradores mais motivados pela realização profissional ou pela eventual progressão na carreira são os que mais acreditam que o voluntariado promove o trabalho de equipa e cooperação interdepartamental ( $p=0,026$ ). Estes mesmos colaboradores reconhecem também que a sua satisfação e o interesse no trabalho pode ser conseguido com programas de voluntariado na empresa ( $p=0,062$ ). A perspetiva de que o voluntariado pode ajudar na realização profissional ou progressão na carreira não aparece relacionada com a perspetiva do aumento de competências profissionais ( $p=0,132$ ). Esta correlação acontece, sim, com o desenvolvimento de competências pessoais ( $p=0,0028$ ).

Os colaboradores mais motivados pelo desenvolvimento de competências profissionais acreditam que as ações de voluntariado conduzem a uma maior satisfação e interesse no trabalho realizado na empresa ( $p=0,001$ ). Esta motivação de desenvolvimento profissional através do voluntariado permite ainda que o colaborador ganhe em conhecimentos de novas pessoas ( $p=0,007$ ) e tenha uma nova perceção da realidade da empresa ( $p=0,008$ ). Esta correlação linear conclui ainda que o colaborador, ao desenvolver-se profissionalmente, está a contribuir, através do voluntariado, para o trabalho de equipa e para a cooperação entre todos os departamentos da empresa ( $p=0,014$ ).

Os colaboradores motivados pelo desenvolvimento de competências pessoais esperam, com o voluntariado empresarial, aumentar a sua rede de contatos ( $p=0,002$ ), sentem-se mais satisfeitos com a empresa ( $p=0,001$ ) e reconhecem adquirir uma nova imagem da empresa ( $p=0,019$ ).

A vontade de contribuir para causas sociais está, por sua vez, correlacionada com a vontade do colaborador em melhorar o seu estatuto na empresa e progredir na carreira ( $p=0,003$ ), com o aumentar a sua rede de contatos ( $p=0,019$ ) e com o desenvolvimento do trabalho de equipa ( $p=0,006$ ).

Os colaboradores acreditam ainda que a motivação da empresa em aumentar as vendas e ganhar novos clientes com o voluntariado permite que a empresa desenvolva o trabalho de equipa ( $p=0,066$ ) e que o colaborador consiga gerir melhor a sua relação com os outros colegas e com a empresa ( $p=0,001$ ). Consequentemente, conseguem sentir-se mais satisfeitos por ajudar a comunidade ( $p=0,000$ ).

Depois da análise e discussão dos resultados, apresentamos, de seguida, as respostas às questões de investigação formuladas no início deste trabalho:

#### **Q1. O perfil socioprofissional influencia a motivação do colaborador e da empresa para o voluntariado empresarial?**

A análise e a discussão dos resultados da investigação empírica ao estudo de caso da Unicer levou a alguns resultados que permitem dizer que, nos parâmetros avaliados, existem diferenças na forma como os colaboradores respondem às motivações e aos benefícios das ações de voluntariado empresarial, tendo em atenção a sua caracterização socioprofissional.

Este estudo revela que, em relação à idade, de uma forma geral, não existem diferenças nas motivações dos colaboradores para a sua participação nas ações de voluntariado.

No entanto, quando analisadas as motivações que os mesmos colaboradores invocam para a participação da empresa no voluntariado, são os mais jovens que acreditam que o envolvimento da empresa no voluntariado contribui para a

sua diferenciação, reforçando a sua vantagem competitiva, que pode traduzir-se no aumento de vendas e de clientes e na melhoria do desempenho dos seus colaboradores. Por outro lado, são também os mais jovens que apresentam maior tendência para o relacionamento dentro da empresa, promovendo a comunicação entre si. Daqui se infere que, nesta ótica, resultam benefícios para a empresa.

São os colaboradores com menor grau de habilitações académicas que revelam maior tendência para o voluntariado, por considerarem que assim adquirem mais conhecimentos através do relacionamento com outras pessoas, aumentando o seu grau de satisfação e interesse no trabalho, podendo com isso contribuir para a sua maior produtividade.

Relativamente à antiguidade, pode dizer-se que os colaboradores com menos de três de anos de serviço se identificam mais com a empresa, aceitando representá-la junto da comunidade, através das ações de voluntariado. Contrariamente aos colaboradores mais velhos, os mais jovens concordam que, com o voluntariado, as empresas conseguem manter ou atrair mais colaboradores.

Desta forma, pode-se concluir que o perfil socioprofissional, através da idade, nível de escolaridade e antiguidade na empresa, é um fator que influencia as motivações do colaborador e da empresa para as ações do voluntariado empresarial.



**Q2. O voluntariado empresarial é uma ferramenta importante de gestão de pessoas e pode representar uma mudança de paradigma no clima organizacional?**

As empresas têm vindo a reconhecer a importância de envolver também os seus colaboradores em ações junto da comunidade, pois eles podem ser os seus verdadeiros e genuínos embaixadores junto dos seus *stakeholders*.

O estudo permite dizer que estes programas de voluntariado contribuem para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, de novas capacidades e habilidades. Esta informação também é sustentada pela Dra. Alexandra Mariz, Gestora de Responsabilidade Corporativa e Comunicação Externa, que diz que “ao promover ações de voluntariado estamos a proporcionar novas experiências aos colaboradores, estimulando a descoberta de novas competências e um maior envolvimento e motivação no apoio e desenvolvimento das comunidades”. Os colaboradores, ao envolverem-se nestas atividades, aumentam o seu grau de satisfação pessoal e o interesse pela empresa. Desta forma, a empresa ganha colaboradores mais motivados e identificados com os seus valores e, conseqüentemente, colaboradores mais produtivos. A empresa consegue ainda, com estes programas, colaboradores mais motivados pelo desenvolvimento profissional, colaboradores mais integrados com a empresa, fortalecendo o trabalho de equipa e uma melhor interligação com outros colegas e departamentos. A Dra. Alexandra Mariz, quando questionada quanto à mudança de comportamentos observados nos colaboradores, realça também o desenvolvimento de competências ao nível da comunicação e gestão de tempo e refere ainda que “estimula a criatividade e permite o conhecimento de novas realidades sociais”<sup>25</sup>. De referir ainda que se torna mais fácil para a empresa manter e atrair novos colaboradores,

---

<sup>25</sup> Apêndice 2 | Guião de entrevista Unicer, p.102.

conseguindo, assim, gerir melhor os seus recursos humanos e tirar partido das valências e competências de cada um, em benefício da empresa.

Como estas tarefas de voluntariado contribuem para a melhoria da autoestima e autoconfiança dos colaboradores, contribuem para a construção de novos amigos e relações sociais no local de trabalho, melhoram o clima dentro da organização.

Assim, por todas as análises e reflexões feitas ao longo deste trabalho, poder-se-á confirmar que o voluntariado empresarial é uma importante ferramenta de gestão de pessoas e representa uma mudança na organização.

**Q 3. O voluntariado empresarial contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores que se traduz em comportamentos mais competitivos?**

Quando questionados os colaboradores sobre que motivações são mais importantes para a sua participação em ações de voluntariado empresarial, o desenvolvimento de competências profissionais e o desenvolvimento de competências pessoais são as que conseguem a maior concordância. De fato, o estudo dos resultados, revela que o desenvolvimento de competências pessoais, através do voluntariado, pode conduzir a um melhor estatuto na empresa e, eventualmente, a uma maior realização profissional. Ao desenvolver competências pessoais, a participação nestas ações junto da comunidade, através da empresa, permite ao colaborador não só aumentar a sua rede de contatos, ou seja, fazer *networking*, que lhe pode permitir mais tarde, desenvolver outras funções, mas também estar mais satisfeito por integrar a empresa. A Dra. Tânia Reis, do GRACE, tem também a percepção que os

colaboradores “manifestam sentimentos de realização pessoal e grande orgulho na empresa que representam” <sup>26</sup>.

Os colaboradores referem também que a motivação de desenvolverem competências profissionais e pessoais com o voluntariado lhes permite ter uma nova percepção da imagem da empresa, uma imagem de uma empresa que pratica mais cidadania e que, no fundo, se preocupa com os outros. Isto é muito importante para os colaboradores da empresa que se reveem nestas práticas de responsabilidade social. Esta maior identificação com a empresa e maior satisfação e interesse no trabalho realizado conduz a colaboradores mais competitivos e mais produtivos. Logo, pode confirmar-se que o voluntariado empresarial contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores que se traduz em comportamentos mais competitivos.

**Q 4.O voluntariado empresarial pode ser uma ferramenta de comunicação de Marketing e uma estratégia de diferenciação como vantagem competitiva das empresas?**

Apesar de não se poder afirmar taxativamente que o voluntariado é uma forma de marketing utilizado pelas empresas, a verdade é que permite comunicar a estratégia da empresa ao nível da sua responsabilidade social, quer com os seus clientes internos, os colaboradores, quer com os seus clientes externos, a comunidade. Nesse sentido, o voluntariado pode funcionar como mais uma ferramenta de marketing para a empresa comunicar com os seus parceiros.

Apesar de a Unicer não estar de acordo com esta ligação do marketing à responsabilidade social, não deixa de referir que “ uma política ativa e

---

<sup>26</sup> Apêndice 3 | Guião de entrevista GRACE, p108.

consistente de voluntariado aumentam, sim, a notoriedade e reforça a reputação da empresa que a promove”<sup>27</sup>.

Como se pode verificar pelos resultados deste estudo, para os colaboradores da empresa, uma das finalidades do voluntariado empresarial é a melhoria da imagem da empresa junto da comunidade. Como benefícios para a empresa, os colaboradores também concordam que o seu envolvimento nestas ações vai ajudar a empresa a ser vista como socialmente responsável.

Como os colaboradores desenvolvem competências pessoais e profissionais e estão mais envolvidos e motivados por trabalharem na empresa, desenvolvem laços de maior lealdade e satisfação por serem a imagem da empresa junto da comunidade. Com isto, os colaboradores podem comunicar a imagem e a identidade da empresa e contribuir, assim, para uma maior visibilidade e notoriedade da empresa.

Para a Dra. Tânia Reis, do GRACE, “uma empresa que não tenha uma componente solidária terá dificuldade em ocupar o mesmo patamar de uma que aposte fortemente no voluntário corporativo”<sup>28</sup>.

Apesar de não se poder dizer que a empresa ganha, com o voluntariado, mais clientes e aumenta as vendas, a verdade é que, com uma estratégia de voluntariado empresarial sustentada, a empresa, através dos seus colaboradores, ganha a confiança da comunidade, fortalece a reputação da sua marca, dos seus produtos e serviços.

---

<sup>27</sup> Apêndice 2| Guião de entrevista Unicer, p.102.

<sup>28</sup> Apêndice 3| Guião de entrevista GRACE, p.108.

Estes programas de voluntariado empresarial permitem que a empresa se diferencie, ganhando vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. A Dra. Alexandra Mariz conclui que “o voluntariado empresarial enquadrado numa estratégia de sustentabilidade e numa política de responsabilidade social sólida é, por si só, uma forma de diferenciação positiva de uma empresa, pelo que se pode tornar uma vantagem competitiva face à concorrência” <sup>29</sup>.

## 7.2. Súmula conclusiva

O voluntariado empresarial surge hoje como uma componente cada vez mais importante da responsabilidade social das empresas, sendo um veículo estratégico de comunicação com todos os seus *stakeholders*.

Para a Unicer, o voluntariado empresarial faz já parte da sua cultura corporativa e representa uma estratégia de diferenciação positiva da empresa, aproximando-a dos seus colaboradores e aproximando-a da comunidade.

O grande contributo deste estudo foi confirmar que as empresas podem beneficiar muito com programas de voluntariado empresarial, na medida em que, para além de estarem a contribuir para a melhoria do bem-estar da sociedade, estão a desenvolver o seu capital humano e social, a melhorar a sua imagem enquanto empresa socialmente responsável e, consequentemente, podem ganhar em eficiência de processos, notoriedade e produtividade.

Os colaboradores da empresa, motivados pelo voluntariado, para além de se sentirem mais realizados pessoalmente, desenvolvem competências profissionais e pessoais, desenvolvem *soft skills*, aprendem a trabalhar mais em

---

<sup>29</sup> Apêndice 2 | Guião de entrevista Unicer, p.102.

equipa e a gerir melhor o tempo. O voluntariado contribui ainda para uma maior identificação dos colaboradores com os valores e a identidade da empresa e, para uma maior satisfação e interesse em representa-la na comunidade. Logo, o voluntariado pode fazer colaboradores mais comprometidos, competitivos e mais produtivos. O quadro 17, de uma forma esquemática, apresenta as conclusões deste estudo, ao nível da gestão, da participação, das motivações e dos benefícios das ações de voluntariado empresarial, das três dimensões do modelo de análise: a empresa, os colaboradores e a comunidade.

**QUADRO 17**  
**Conclusões das dimensões do voluntariado empresarial**

Empresa	Gestão do Voluntariado Empresarial	Gestão-Direção Pessoas e Comunicação	
		Programa Oficial de Voluntariado desde 2012; Portal e Bolsa de voluntários; Avaliação das ações	
		Áreas de voluntariado - Solidariedade/Educação/Inovação/Criatividade	
	Motivações	Imagem	Visibilidade
			Aceitação
		Gestão pessoas	Desempenho colaboradores
			Competências
			Trabalho de equipa
		Resultados	Notoriedade
		Responsabilidade Social	Ajudar a comunidade
	Benefícios	Marketing	Comunicação - Envolvimento com <i>Stakeholders</i>
		Mudança Organizacional	Gestão recursos humanos
		Produtividade	Notoriedade
		Gestão Recursos Humanos	Atração e retenção colaboradores
			Desenvolvimento competências pessoais e profissionais
			Criatividade
			Promoção da lealdade, satisfação no trabalho
		Diferenciação	Vantagem competitiva
		Trabalho de equipa	Cooperação interdepartamental

Colaboradores	Participação em ações voluntariado	Perfil	Idade - 26-45 Anos; Formação Superior; Mais de 7 anos na empresa
		Grau de envolvimento	Algumas horas/ano (6-12h)
		Tipo de participação	Técnicos/Quadros médio/superior - Ações na área da Solidariedade e Educação
		Avaliação	Ações bem planedadas e organizadas; Objetivos atingidos;
	Motivações	Altruísmo	Satisfação
			Solidariedade
		Realização	Carreira-melhorar estatuto na empresa
		Afiliação	Representar a empresa
		Desenvolvimento competências	Pessoais e profissionais
	Benefícios	Conhecimento	Aprendizagem
		Competências	Conhecimentos
			Capacidades
			Habilidades
		Satisfação	Sentimento de utilidade
		Novos desafios	Crescimento
		Autoestima	Competitividade
Comunidade	Motivações	Redes Sociais	Estabilidade emocional
		Obtenção recursos	Contactos
	Benefícios	Recursos	
		Apoio social e humanitário	
		Competências, conhecimentos	
		Colaboração; Compromisso	

Fonte: Elaboração própria

O voluntariado empresarial pode assim representar uma bandeira estratégica para as empresas que, partindo de princípios de solidariedade, pode-se transformar numa importante ferramenta de gestão de pessoas e de comunicação, interna e externamente.

### **7.3. Limitações e futuras linhas de investigação**

O papel do voluntariado empresarial em Portugal tem vindo a assumir uma importância cada vez maior, pelo que faz já parte das estratégias empresariais, em particular das grandes empresas nacionais e multinacionais.

Nesse sentido, este trabalho pode contribuir para um maior entendimento das políticas de voluntariado empresarial. Contudo, tem algumas limitações que são próprias deste tipo de investigação.

Uma das limitações prende-se com o fato de não existir informação estruturada sobre voluntariado empresarial. O fato deste trabalho ter sido realizado a partir de um estudo de caso, apresenta outra limitação, a par do número da amostra e das respetivas características. Obtiveram-se 44 repostas numa população de 100 colaboradores pertencentes à bolsa de voluntariado e a maior parte dos inquiridos tinha formação de nível superior, o que pode, de certa forma, ter enviesado as conclusões retiradas. A população escolhida para a dissertação deste estudo podia também ter sido maior, se fosse alargada a toda a empresa com os seus quase 1500 trabalhadores.

Neste sentido, as conclusões e aplicação de conceitos aqui verificados, devido às especificidades do estudo de caso, não podem ser generalizadas para outras situações. Não há possibilidade de generalização estatística.



Seria também interessante alargar o âmbito da pesquisa deste estudo a outras empresas no país, em diferentes áreas de atividade, pois os objetivos, as motivações e os benefícios dos colaboradores e das empresas podem ser diferentes. O GRACE podia ser uma entidade útil na viabilização e na execução deste projeto, o que possibilitaria uma caracterização da realidade nacional em relação ao voluntariado empresarial.

Por último, faltou um estudo mais aprofundado à comunidade, através do recurso a uma instituição ou associação de apoio social, por exemplo, uma IPSS, com o propósito de ter uma opinião mais sustentada sobre as formas mais aconselhadas da colaboração das empresas com a comunidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ashley, Patrícia Almeida, 2002. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva.

Booth, Jonathan., Park, Kyoung, Glomb, Theresa, 2009. Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. Human Resource Management. March – April, Vol. 48, No. 2, pp. 227– 249.

Carroll, Archie. Sep. 1999. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. Business & Society, Vol. 38, No. 3, p. 268-295.

Corrulón, Monica, 1997. Trabalho Voluntário. Programa Voluntariado Conselho Comunidade Solidária. Brasília.

Corrulón, Monica.; Medeiros, Barnabé, 2002. Voluntariado na Empresa – Gestão Eficiente da Participação Cidadã. São Paulo, Peirópolis.

De Gilder, Dick, 2005. Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. Journal of Business Ethics.

Ferreira Maria, Proença Teresa, Proença José, 2012. Motivation among hospital volunteers: an empirical analysis in Portugal. Int Rev Public Nonprofit Mark 9 (1):137-152.

Fischer, Rosa, 2002. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente

Fonseca, Alex, 2002. O envolvimento das empresas e dos seus trabalhadores em actividades de voluntariado. *Intervenção Social*, 25/26, 141-155.

Geber, Beverly, 1991. *Managing Volunteers.Training*. Minneapolis: Vol. 28, No. 6; p. 21.

Ghemawat, Pankaj, 2000. *A Estratégia e o Cenário de Negócios*, Porto Alegre: Ed. Bookman.

Gil, António. 2001. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo: Atlas.

Gilder, Dick, Schuyt, Theo. 2005. Effects of an employee volunteering program on the work force. The ABN-AMRO case, *Journal of Business Ethics*, 61:143-152.

Goldberg, Ruth, 2001. Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. São Paulo, Ethos.

Grajew, Oded., 2000. Negócios e Responsabilidade Social. In: *O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Axis Mundi.

Greenwood, Ernest, Nunes, Fátima. 1965. *Análise Social - Métodos de investigação empírica em Sociologia*, Vol. 3, No. 11. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Haddad, Helton, Tenca, Evandro, 2004. *Planejamento Estratégico de Marketing*, São Paulo: Ed. FGV, NEVES, João. Responsabilidade social da empresa e competitividade. *Dirigir*, Maio- Agosto 2002, nº 79-80, pp.21-25.

Hood, Michael. 2009. Case Study. In: Heigham, Juanita; Crocker, Robert A. Qualitative research in Applied Linguistics: a practical introduction. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Idalberto Chiaveneto, 1999. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Campus.

Jorge, Fátima et al, 2010. As reformas sociais nas pequenas e médias empresas Portuguesas, “O papel do empresário e o desempenho das empresas”, Um estudo exploratório.

Kotler, Philip, Keller, Kevin, 2006. Administração de Marketing, São Paulo: Ed. Prentice Hall, 12o ed.

Kotler, Philip. e Lee, Nancy, 2005. Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause. United States: John Wiley e Sons Inc.

Lewis, Stewart, 2003. Reputation and corporate responsibility, Journal of Communication Management, Vol. 7, 4 356-364.

Melo Neto, Francisco, 2001. Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro, Ed. Qualitymark.

Melo Neto, Francisco, Froes, César. 1999. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Montana, Patrick; Charnov, Bruce, 1999. Administração, São Paulo: Editora Saraiva.

Muthuri, Judy, Mattenw, Dirk e Moon, Jeremy, 2009. Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 75 – 89.

Neves, João, 2002. Responsabilidade social da empresa e competitividade. *Dirigir*, Maio- Agosto, nº 79-80, pp.21-25.

Okun, Morris; Barr, Alicia;Herzo, Regula, 1998. Motivation to volunteer by older adults: a test of competing measurement models. *Psychology and aging*, Vol. 13, No. 4, p. 608-621, Dec.

Peloza, John e Hassay, Derek, 2006. Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), pp. 357-379.

Peloza, John, Hudson, Simon e Hassay, Derek. 2009. The Marketing of Employee Volunteerism. *Journal of Business Ethics*. Vol. 85, Supplement 2 / April, pp. 371-386.

Penner, Louis; Finkelstein, Marcia, 1998. Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of personality and social psychology*. Vol. 74, No. 2, p. 525-537, Feb.

Peterson, Dane, 2004. Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs. *Journal of Business Ethics*, 49, pp. 371-386.

Disponível:<http://www.tasa.org.au/conferences/conferencepapers08/belonging.html>.

Porter, Michael, 1989. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Porter, Michael, 1990. A vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, Michael; Kramer, Mark, 2006. Estratégia & Sociedade. O elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. Harvard Business Review, Dezembro, p.51 – 66.

Quivy, Raymond, Campenhoudt, Luc. 1998. Manual de Investigação em Ciências Sociais. 2ª Edição. Col. Trajectos: nº 17. Lisboa: Gradiva.

Santos, Mª João (coord.), 2008. ABC do Voluntariado Empresarial. Lisboa: SER Portugal.

Santos, Maria João Nicolau (coord). 2005. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial. Oeiras. Celta Editora.

Senhoras, Elói, 2006. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: Estratégias de uma Política Duplo-Ganhadora. Anais do III Seminário Internacional Ciência e Tecnologia na América Latina. Campinas.

Disponível: <http://works.bepress.com/eloi/86>.

Teodósio, Armindo, 2001. Programas de incentivo ao voluntariado: Novos desafios para a ética gerencial. In: Memorias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía – la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia / Universidade Argentina de la Empresa, 26-27 de julho, pp. 17-27.

Walker, Christine E Dharmalingam, Arunachalam., 2008.Impacts of an Employee Volunteering Program on Employee Attitudes in Australia. Proceedings of The annual conference of The Australian Sociological Association – Re-imagining Sociology.TASA–The Australian Sociological Association.

Disponível:<http://www.tasa.org.au/conferences/conferencepapers08/belonging.html>.

Wilson, John, 2000.Volunteering. Annual Review of Sociology. No.26, pp.215-240.

Yin, Robert, 1994.Case Study Research: design and methods. 2. ed. Thousand Oaks: Sage.

Yin, Robert, 2005.Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3rd ed. Ed. Bookman. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 | Questionário Online

#### O Voluntariado Empresarial e a Empresa

Este questionário tem como objectivo o estudo das percepções, das motivações e dos benefícios dos colaboradores que participam em ações de voluntariado empresarial e está inserido no âmbito de uma tese final de mestrado em marketing pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto.

Neste questionário não há respostas certas nem respostas erradas, todas elas são importantes.

O questionário é anónimo pelo que garantimos a confidencialidade de todos os dados.

Agradecemos, desde já, a sua preciosa e imprescindível colaboração, sem a qual este trabalho não seria possível.

\* Required

#### Caracterização socio-profissional

**1. Sexo? \***

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

**2. Qual a sua idade? \***

- ☐ 18-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-45 anos
- ☐ 46-55 anos
- ☐ Mais de 55 anos

**3. Qual o sua área de residência? \***

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Sul

**4. Qual o seu nível de escolaridade? \***

- ☐ 9º ano
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento



**5. Há quanto tempo trabalha na empresa? \***

- ☐ 1-3 anos
- ☐ 4-6 anos
- ☐ 7-10 anos
- ☐ 11-15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

**6. Qual é o seu vínculo contratual com a empresa? \***

- ☐ Recibos verdes
- ☐ Contrato a prazo/termo certo
- ☐ Efectivo
- ☐ Other:

## **Participação em acções de voluntariado**

**7. Alguma vez participou em acções de voluntariado? \***

- ☐ Sim, através da empresa
- ☐ Não
- ☐ Sim, a título pessoal

**8. A primeira vez em que participou como voluntário em acções organizadas pela sua empresa foi: \***

- ☐ a primeira experiência ao nível do voluntariado
- ☐ uma oportunidade para continuar a desenvolver voluntariado

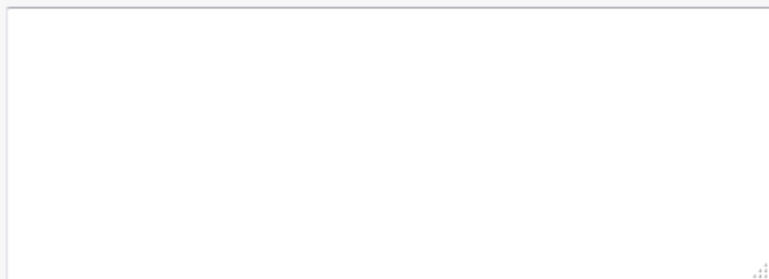
**9. Qual a frequência com que participou em acções de voluntariado organizadas pela sua empresa? \***

- ☐ Algumas horas por ano
- ☐ Um dia fixo por ano
- ☐ Vários dias/horas por ano

**10. Que tipo de participação teve nas acções em que esteve envolvido? \***

(função desempenhada, área de intervenção e público-alvo)

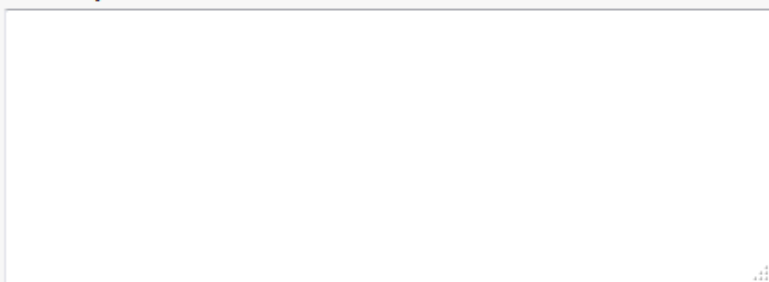
**11. Que ações gostaria de desenvolver no âmbito do voluntariado empresarial e/ou em que áreas de intervenção gostaria de participar como voluntário? \***



**12. Vai continuar a fazer voluntario? \***

- ☐ Apenas por iniciativa da empresa
- ☐ Apenas por minha iniciativa
- ☐ Em ambas as situações ( empresa e pessoal)
- ☐ Não

**13. Porquê? \***



## **Avaliação das ações de voluntariado empresarial**

**14. Na sua opinião o programa de voluntariado empresarial é: \***

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Sem importância

**15. Relativamente às ações do voluntariado empresarial realizadas pela empresa diga: \***

	Sim	Não sabe	Não
É pedida a opinião dos colaboradores no planeamento das ações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ações de voluntariado são bem organizadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os objetivos propostos pela empresa são atingidos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um departamento responsável por este programa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa faz a avaliação das ações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa reconhece a sua participação nestas ações?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Indique o seu grau de concordância relativamente à utilidade e/ou finalidade das ações de voluntariado da empresa: \***

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
Ajudar a comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir para a satisfação dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover o espírito de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir para o desenvolvimento de competências dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor a imagem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Motivação para as ações de voluntariado empresarial

17. Indique o seu grau de concordância relativamente aos motivos para a sua participação nas ações de voluntariado empresarial: \*

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
Altruísmo (apoio a uma causa, ajudar quem mais precisa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representar a empresa na comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudar a melhorar a imagem da empresa junto da comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realização profissional (melhorar o estatuto na empresa/progressão na carreira)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizagem/ novos conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento / Conhecimento de novas pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Indique o seu grau de concordância relativamente às motivações da empresa: \***

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
Melhorar a sua imagem pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como forma de diferenciação para reforçar a sua vantagem competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover o trabalho de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar os níveis de recrutamento e manutenção das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar o desempenho dos colaboradores e a sua motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar as vendas e o número de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altruísmo - vontade de contribuir para causas sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Benefícios das ações de voluntariado empresarial

19. Indique o seu grau de concordância relativamente aos benefícios para a sua participação neste tipo de ações: \*

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
Satisfação pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a autoestima e a estabilidade emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências, capacidades e habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento de novas pessoas/amizades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos desafios e experiências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nova percepção da realidade da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com os colegas e a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudar mais a empresa a ser vista pela comunidade como uma empresa que se preocupa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Indique o seu grau de concordância relativamente aos benefícios para a empresa no envolvimento neste tipo de ações: \***

	Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
Promover a lealdade e satisfação no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho de equipa /cooperação interdepartamental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrair e reter os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de competências pessoais e profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade e notoriedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação por ajudar a comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Indique, na sua opinião, quais os benefícios que a comunidade ganha com o voluntariado empresarial? \***

Pode escolher mais que uma opção

- ☐ Visibilidade
- ☐ Competências e conhecimentos
- ☐ Recursos humanos e materiais
- ☐ Reconhecimento da sociedade pelo trabalho prestado
- ☐ Colaboração/ Compromisso com o mundo empresarial
- ☐ Poder aumentar e diversificar o seu apoio à comunidade
- ☐ Atrair novos voluntários
- ☐ Other:

## APÊNDICE 2 | Guião de entrevista Unicer

<b>Empresa:</b> Unicer
<b>Ramo de atividade:</b> Bebidas e refrigerantes
<b>Entrevistado:</b> Dra. Alexandra Mariz
<b>Função:</b> Gestora de Responsabilidade Corporativa e Comunicação Externa

### Gestão do voluntariado empresarial

#### 1. Quando foi implementado o programa de Voluntariado Empresarial?

“O programa oficial da Unicer foi implementado em Julho 2012, sendo que desde 2005 que a Unicer desenvolve ações de voluntariado junto dos seus colaboradores.”

#### 2. De quem partiu a ideia?

- a) Empresa
- b) Colaboradores
- c) Comunidade

“Quer as ações isoladas, quer o programa oficial partiram da empresa.”

#### 3. De quem é a responsabilidade na empresa deste tipo de ações:

- a) Recursos Humanos?
- b) Marketing?
- c) Direção Geral?

“Da Direção de Pessoas e Comunicação.”



#### **4. Como funciona um programa de voluntariado empresarial?**

“De uma forma simples. Foi criada uma bolsa de voluntários, na qual qualquer colaborador se pode livremente inscrever. A Unicer organiza ações de voluntariado que são divulgadas através dos meios de Comunicação Interna, com a indicação da data, número de horas, instituição selecionada, temática e tipo de intervenção pedida aos Voluntários. Se o Colaborador Voluntário já estiver inscrito na bolsa de voluntariado, deve obter a autorização prévia da chefia. Após a autorização da chefia, o colaborador deve registrar-se através da ficha de inscrição disponível no Portal do Voluntário. Caso o colaborador não esteja ainda inscrito, deve igualmente aceder à inscrição na bolsa de Voluntariado e só depois fazer a inscrição na ação de Voluntariado em curso, tendo em conta a autorização prévia da sua chefia. A participação dos Colaboradores Voluntários deve ser coordenada com os restantes colegas da mesma área que se inscrevam na ação de Voluntariado, de forma a não prejudicar o normal funcionamento da atividade da Unicer.”

#### **5. Que tipos de ações de voluntariado empresarial já realizaram?**

“No âmbito da política de Responsabilidade Social da Unicer, as ações centram-se na área da educação, criatividade, inovação e solidariedade, 1. A empresa desenvolve projetos de Voluntariado de intervenção na comunidade em datas e horários previamente definidos, onde participam pessoas de diferentes funções e áreas. Estas ações de Voluntariado em grupo são programadas, tendo em consideração a avaliação do número de pessoas e recursos financeiros necessários e visam realizar objetivos e projetos específicos na comunidade. 2. A empresa promove ações de Voluntariado Individual, nas quais o colaborador dedica parte do seu horário laboral em atividades de Voluntariado específicas, de acordo com a sua disponibilidade de tempo. As ações podem ser promovidas pela Unicer (Voluntariado Coletivo ou

Individual), de acordo com os projetos desenvolvidos pela empresa no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial; ou podem ser promovidas por outras Entidades com as quais a Unicer mantém um relacionamento institucional ativo e cujas ações se enquadrem na nossa política de Responsabilidade Social Empresarial (Voluntariado Coletivo ou Individual).”

**6. Qual a contribuição da empresa para as atividades de um programa de voluntariado empresarial:**

- a) Financeira
- b) Recursos Humanos
- c) Materiais
- d) Outros?

“A contribuição pode ser financeira, material ou humana.”

**Em relação aos colaboradores e à sua participação no voluntariado empresarial:**

**7. É realizado algum *survey*/inquérito de opinião junto dos colaboradores para conhecer as suas motivações?**

“No momento da inscrição individual dos colaboradores na bolsa de voluntariado, o colaborador tem a possibilidade de manifestar as suas motivações para a prática de voluntariado. Para além disso, desenvolvemos projetos de responsabilidade social com a colaboração das nossas Pessoas, sendo as ações de voluntariado muitas vezes da sua responsabilidade (definição e organização).”

**8. Qual o número de colaboradores já envolvidos?**

“Dados de 2012: - 286 voluntários - 26 iniciativas de voluntariado - apoiamos 40 instituições e chegamos a mais de 2200 beneficiários.”

**9. Qual a frequência de participação?**

“Dados não disponíveis.”

**10. Qual a duração das ações?**

“A duração depende das ações: pode ser de um dia a um ano letivo, no caso das ações de voluntariado individual que desenvolvemos nas escolas.”

**11. Quanto tempo é alocado a ação?**

“Idem”

**12. Quais são as motivações da empresa com o Voluntariado Empresarial?**

(relação com a estratégia da empresa)

“O Voluntariado Empresarial na Unicer faz parte da cultura corporativa da empresa, constituindo uma das vertentes da nossa Responsabilidade Social. Acreditamos que ao promover ações de Voluntariado estamos a proporcionar novas experiências aos colaboradores, estimulando a descoberta de novas competências e um maior envolvimento e motivação no apoio e desenvolvimento das comunidades.”

**13. Que tipo de mudanças ou comportamentos foram verificados nos colaboradores envolvidos?**

“Permite o desenvolvimento de relações interpessoais e de competências ao nível do trabalho em equipa, comunicação e gestão de tempo, estimula a criatividade e permite o conhecimento de novas realidades sociais.”

**14. Pode o voluntariado empresarial ser visto como uma ferramenta de gestão de pessoas?**

“Em certo sentido, sim, pois para a empresa, o programa de voluntariado, mesmo não sendo desenvolvido com este objetivo, torna-se uma ferramenta de gestão de pessoas, pois proporciona benefícios para ambas partes - empresa e funcionário/voluntário.”

**15. Não será o voluntariado empresarial uma forma de a empresa se diferenciar e de obter vantagem competitiva face à concorrência?**

“O voluntariado empresarial enquadrado numa estratégia de sustentabilidade e numa política de responsabilidade social sólida, é por si só uma forma de diferenciação positiva de uma empresa, pelo que se pode tornar uma vantagem competitiva face à concorrência.”

**16. Pode o voluntariado empresarial ser visto como mais uma ferramenta de Marketing?**

“Na minha perspetiva não. O voluntariado empresarial tem que se reger por princípios éticos e transparentes. Os colaboradores vestem a camisola do voluntariado empresarial em defesa de uma causa em que eles e a empresa acreditam. É responsabilidade social e não estratégia de marketing. Misturar objetivos de marketing em ações de voluntariado pode tornar-se menos benéfico para a empresa. Uma política ativa e consistente de voluntariado aumenta, sim, a notoriedade e reforça a reputação da empresa que a promove.”

**17. Na sua opinião, que resultados se podem tirar destes programas de voluntariado empresarial?**

“Uma política forte no âmbito do Voluntariado Empresarial promove indubitavelmente benefícios para a sociedade em geral, para o Voluntário enquanto pessoa, para as instituições acolhidas e, intrinsecamente, para a própria empresa. São, por isso, extremamente positivos.”

## APÊNDICE 3 | Guião de entrevista GRACE

<b>Empresa:</b> GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
<b>Ramo de atividade:</b> Organização sem fins lucrativos dedicada à Responsabilidade Social Corporativa
<b>Entrevistado:</b> Dra. Tânia Reis
<b>Função:</b> Técnica de Responsabilidade Social Corporativa

### 1. Qual a contribuição do GRACE para as atividades de um programa de voluntariado empresarial?

“Estando na génese do GRACE a promoção da RSC, a organização sinaliza, coordena e desenvolve as atividades de voluntariado coporativo da sua centena de Associados, numa ótica de cooperação. Ao mesmo tempo, contribui incentivando essas iniciativas junto dos Associados, para uma maior sensibilização nessa área.”

### 2. Relativamente às diferentes ações de voluntariado empresarial levadas a cabo pelas empresas vossas associadas e ao GIRO, a maior iniciativa de voluntariado empresarial:

#### a) Existe algum tipo de feedback dado ao GRACE por parte das empresas? Comentários, observações ou sugestões?

“Em todas as ações existem dois momentos de recolha de informação junto dos Associados. Primeiro, um questionário de preparação do evento, no qual são recolhidas expectativas sobre áreas de intervenção, localização geográfica e número de voluntários a participar. Segundo, um questionário de avaliação para recolha de informação sobre o evento, bem como sugestões de melhoria.”

**b) É possível relacionar a produtividade e a rentabilidade das empresas com este tipo de programas?**

“No GRACE, acreditamos que os programas de voluntariado contribuem positivamente para um melhor ambiente de trabalho, produtividade e, consequentemente, rentabilidade, no sentido de que constituem formas comprovadas de motivação e encorajamento junto dos colaboradores, contribuindo mesmo para o desenvolvimento de *soft skills*. Ao nível externo, reforço e consolidação da imagem junto dos seus *stakeholders* e clientes.”

**3. Em relação aos colaboradores e à sua participação em programas de voluntariado empresarial:**

**a) O GRACE tem algum tipo de feedback por parte dos colaboradores das diferentes empresas envolvidas nas diferentes ações?**

“Conforme referido na questão 2 a), todas as iniciativas de voluntariado são avaliadas através de questionários dirigidos aos intervenientes e às entidades intervencionadas.”

**b) Qual a sua perceção relativamente ao tipo de mudanças ou comportamentos verificados nos colaboradores envolvidos?**

“Pelo feedback obtido, verificamos que, para além de uma maior consciencialização relativamente à temática da RSC, os colaboradores revelam vontade de dar continuidade à prática de voluntariado e manifestam sentimentos de realização pessoal e grande orgulho na empresa que representam, fomentando a partilha de boas práticas com os colegas voluntários de outras empresas participantes.”

**4. Na sua opinião, quais são as motivações de uma empresa com o voluntariado empresarial?**

(relação com a estratégia da empresa)

“Se, por um lado, notamos que há empresas com forte consciência e uma política muito bem definida de Responsabilidade Social, por outro, apercebemo-nos da vontade de outras empresas em apostar fortemente nessa área. As motivações são várias, mas é cada vez mais notória a importância da RSC no ADN de qualquer empresa.

**5. Pode o voluntariado empresarial ser visto como uma ferramenta de gestão de pessoas?**

“Claramente que o é. Demonstra uma forte aposta dos responsáveis das empresas no seu capital humano, a todos os níveis.”

**6. Não será o voluntariado empresarial uma forma de a empresa se diferenciar e de obter vantagem competitiva face à concorrência?**

“Consideramos que sim. Nos dias de hoje, em que enfrentamos uma conjuntura económica e social tão adversa, o cliente importa-se cada vez mais com estes temas e uma empresa que não tenha uma ‘componente solidária’ terá dificuldade em ocupar o mesmo patamar de uma que aposte fortemente no voluntariado corporativo.”

**7. Pode o voluntariado empresarial ser visto como mais uma ferramenta de Marketing?**

“Pode e por vezes ainda o é; este é um tema que deve ser tratado com muita prudência. O grande desafio do GRACE é sensibilizar para as diferentes atuações como sejam a RSC, o Marketing Social, o Marketing de Causas, entre outros. As empresas devem saber muito bem traçar o caminho na Responsabilidade Social, bem como a forma como encarar o voluntariado. No



entanto, nunca é demais consciencializar empresas, colaboradores e, indiretamente, a sociedade civil, para a importância das boas práticas.”

**8. Na sua opinião, que resultados se podem tirar dos programas de voluntariado empresarial?**

“As vantagens abrangem os três elementos deste triângulo. Vantagens para a comunidade, no sentido que vê realizados os seus sonhos de melhoria de instalações, espaços de lazer, ou experiências lúdicas. Vantagens para a empresa, que se dá a conhecer de forma ética, proporciona aos seus colaboradores uma experiência solidária e diferente e promove laços de coesão interna. E vantagens para os colaboradores que têm um dia diferente, descobrem novas competências e relações, tudo enquanto representam a sua empresa.”

**9. Que mais pode ainda ser feito para envolver ainda mais as empresas na importância de desenvolver programas de voluntariado empresarial?**

“O GRACE aposta fortemente na promoção do voluntariado corporativo, mas também numa maior ligação entre Associados e Instituições e numa maior participação das Empresas no meio em que se inserem, beneficiando a comunidade. Sessões de formação e esclarecimento, publicação de Guias e Manuais dedicados à temática, maior consciência das necessidades Empresa/comunidade envolvente e sua realidade são ‘ferramentas’ que o GRACE disponibiliza a todos os Associados.”

**10. Em relação aos restantes países europeus, como é que está o nosso voluntariado empresarial?**

“O GRACE é membro do *CSR Europe*, organização europeia que congrega associações e empresas. Trata-se de uma plataforma Europeia de RSC de

partilha de programas e iniciativas e que nos permite verificar que Portugal se encontra ao mesmo nível dos restantes países nesta área, sendo nalguns caso pioneiro.”

## APÊNDICE 4| Output ANOVA

### Idade

#### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
18. Como forma d diferenciação para reforçar a sua vantagem competitiva	26-35	17	2,88	0,485	0,118	2,63	3,13	2	4
	36-45	21	2,81	0,512	0,112	2,58	3,04	1	3
	46-55	2	3	0	0	3	3	3	3
	Mais 55 anos	1	1	.	.	.	.	1	1
	Total	41	2,8	0,558	0,087	2,63	2,98	1	4
18. Aumentar os níveis de recrutamento e manutenção das pessoas	26-35	17	2,82	0,728	0,176	2,45	3,2	1	4
	36-45	21	3,1	0,539	0,118	2,85	3,34	2	4
	46-55	2	3	0	0	3	3	3	3
	Mais 55 anos	1	1	.	.	.	.	1	1
	Total	41	2,93	0,685	0,107	2,71	3,14	1	4
18. Melhorar o desempenho dos colaboradores e a sua motivação	26-35	17	2,06	0,748	0,181	1,67	2,44	1	3
	36-45	21	2,48	0,602	0,131	2,2	2,75	1	3
	46-55	2	2,5	0,707	0,5	-3,85	8,85	2	3
	Mais 55 anos	1	1	.	.	.	.	1	1
	Total	41	2,27	0,708	0,111	2,04	2,49	1	3
18. Aumentar as vendas e o número de clientes	26-35	17	3,35	0,493	0,119	3,1	3,61	3	4
	36-45	21	3,43	0,598	0,13	3,16	3,7	2	4
	46-55	2	3	0	0	3	3	3	3
	Mais 55 anos	1	1	.	.	.	.	1	1
	Total	41	3,32	0,65	0,101	3,11	3,52	1	4

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
18. Como forma d diferenciação para reforçar a sua vantagem competitiva	Between Groups	3,436	3	1,145	4,707	0,007
	Within Groups	9,003	37	0,243		
	Total	12,439	40			
18. Aumentar os níveis de recrutamento e manutenção das pessoas	Between Groups	4,5	3	1,5	3,887	0,016
	Within Groups	14,28	37	0,386		
	Total	18,78	40			
18. Melhorar o desempenho dos colaboradores e a sua motivação	Between Groups	3,37	3	1,123	2,492	0,045
	Within Groups	16,679	37	0,451		
	Total	20,049	40			
18. Aumentar as vendas e o número de clientes	Between Groups	5,853	3	1,951	6,547	0,001
	Within Groups	11,025	37	0,298		
	Total	16,878	40			

## Nível de escolaridade

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
17. Aprendizagem/novos conhecimentos	12o ano	9	3,56	0,527	0,176	3,15	3,96	3	4
	Bacharelato	3	3,67	0,577	0,333	2,23	5,1	3	4
	Licenciatura	17	3,18	0,393	0,095	2,97	3,38	3	4
	Pós-graduação	8	2,75	0,707	0,25	2,16	3,34	1	3
	Mestrado	3	3	0	0	3	3	3	3
	Doutoramento	1	4	.	.	.	.	4	4
	Total	41	3,22	0,571	0,089	3,04	3,4	1	4
19. A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentou	12o ano	9	3,67	0,5	0,167	3,28	4,05	3	4
	Bacharelato	3	3,33	0,577	0,333	1,9	4,77	3	4
	Licenciatura	17	3,35	0,493	0,119	3,1	3,61	3	4
	Pós-graduação	8	2,75	0,707	0,25	2,16	3,34	1	3
	Mestrado	3	3	0	0	3	3	3	3
	Doutoramento	1	3	.	.	.	.	3	3
	Total	41	3,27	0,593	0,093	3,08	3,46	1	4

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
17. Aprendizagem/novos conhecimentos	Between Groups	4,165	5	0,833	3,291	0,015
	Within Groups	8,859	35	0,253		
	Total	13,024	40			
19. A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentou	Between Groups	4	5	0,8	2,786	0,032
	Within Groups	10,049	35	0,287		
	Total	14,049	40			

## Antiguidade

### Descriptives

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Lower Bound	Upper Bound								
17. Representar a empresa na comunidade	1-3 Anos	4	3,25	0,5	0,25	2,45	4,05	3	4
	4-6 Anos	8	2,13	0,835	0,295	1,43	2,82	1	3
	7-10 Anos	8	3	0	0	3	3	3	3
	11-15 Anos	13	3,08	0,641	0,178	2,69	3,46	2	4
	Mais de 15 Anos	8	2,5	0,756	0,267	1,87	3,13	1	3
	Total	41	2,78	0,725	0,113	2,55	3,01	1	4
20. Atrair e reter os colaboradores	1-3 Anos	4	3,25	0,5	0,25	2,45	4,05	3	4
	4-6 Anos	8	2,5	0,535	0,189	2,05	2,95	2	3
	7-10 Anos	8	3	0	0	3	3	3	3
	11-15 Anos	13	2,46	0,519	0,144	2,15	2,78	2	3
	Mais de 15 Anos	8	2,38	0,744	0,263	1,75	3	1	3
	Total	41	2,63	0,581	0,091	2,45	2,82	1	4

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
17. Representar a empresa na comunidade	Between Groups	6,476	4	1,619	4,006	0,009
	Within Groups	14,548	36	0,404		
	Total	21,024	40			
20. Atrair e reter os colaboradores	Between Groups	3,656	4	0,914	3,339	0,02
	Within Groups	9,856	36	0,274		
	Total	13,512	40			

## APÊNDICE 5| Output Friedman / Pearson

NPAR TESTS

/FRIEDMAN=Q17A Q17B Q17C Q17D Q17E Q17F Q17G Q17H Q17I

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING LISTWISE.

### NPar Tests

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
17. Realização profissional (melhorar o estatuto na empresa/progressão na carreira)	41	3,56	,550	2	4
17. Desenvolvimento de competências profissionais	41	3,15	,691	1	4
17. Desenvolvimento de competências pessoais	41	3,15	,615	2	4
17. Aprendizagem/novos conhecimentos	41	3,22	,571	1	4

### Friedman Test

Ranks		Test Statistics <sup>a</sup>	
	Mean Rank	N	
17. Realização profissional (melhorar o estatuto na empresa/progressão na carreira)	6,89	41	
17. Desenvolvimento de competências profissionais	5,62	Chi-Square	114,089
17. Desenvolvimento de competências pessoais	5,63	df	8
17. Aprendizagem/novos conhecimentos	5,84	Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

NPART TESTS

/FRIEDMAN=Q18A Q18B Q18C Q18D Q18E Q18F Q18G Q18H

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING LISTWISE.

## NPar Tests

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
18. Desenvolvimento de competências dos colaboradores	41	3,10	,583	1	4
18. Aumentar as vendas e o número de clientes	41	3,32	,650	1	4
18. Altruísmo-vontade de contribuir para causas sociais	41	3,66	,480	3	4

## Friedman Test

### Ranks

	Mean Rank
18. Desenvolvimento de competências dos colaboradores	5,10
18. Aumentar as vendas e o número de clientes	5,51
18. Altruísmo-vontade de contribuir para causas sociais	6,68

### Test Statistics<sup>a</sup>

N	41
Chi-Square	130,112
df	7
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test



NPART TESTS

/FRIEDMAN=Q19A Q19B Q19C Q19D Q19E Q19F Q19G Q19H Q19I

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING LISTWISE.

## NPar Tests

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
19. A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentaram	41	3,27	,593	1	4
19. Conhecimento de novas pessoas e amizades	41	3,39	,494	3	4
19. Nova percepção da realidade da empresa	41	3,17	,442	2	4
19. Relacionamento com os colegas e a empresa	41	3,15	,478	2	4

## Friedman Test

Ranks		Test Statistics <sup>a</sup>	
	Mean Rank	N	
19. A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentou	5,87	41	
19. Conhecimento de novas pessoas e amizades	6,30	Chi-Square	78,091
19. Nova percepção da realidade da empresa	5,44	df	8
19. Relacionamento com os colegas e a empresa	5,35	Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

```

NPAR TESTS
  /FRIEDMAN=Q20A Q20B Q20C Q20D Q20E Q20F
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING LISTWISE.

```

## NPar Tests

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
20. Trabalho de equipa/cooperação interdepartamental	41	3,20	,459	2	4
20. Satisfação por ajudar a comunidade	41	3,20	,749	1	4

## Friedman Test

### Ranks

	Mean Rank
20. Trabalho de equipa/cooperação interdepartamental	4,16
20. Satisfação por ajudar a comunidade	4,20

### Test Statistics<sup>a</sup>

N	41
Chi-Square	40,592
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

## CORRELATIONS

/VARIABLES=Q17D Q17F Q17H Q17G Q18G Q18H Q19G Q19H Q19D Q19E Q20B Q20F

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations / Pearson**

		17. Realização profissional (melhorar o estatuto na empresa/progressão na carreira)	17. Desenvolvimento de competências profissionais	17. Aprendizagem/novos conhecimentos	17. Desenvolvimento de competências pessoais	18. Aumentar as vendas e o número de clientes	18. Altruismo-vontade de contribuir para causas sociais
17. Realização profissional (melhorar o estatuto na empresa/progressão na carreira)	Pearson Correlation	1	0,239	,315	,343	0,119	,460
	Sig. (2-tailed)		0,132	0,045	0,028	0,457	0,003
	N	41	41	41	41	41	41
17. Desenvolvimento de competências profissionais	Pearson Correlation	0,239	1	,614	,654	-0,05	0,079
	Sig. (2-tailed)	0,132		0	0	0,755	0,623
	N	41	41	41	41	41	41
17. Aprendizagem/novos conhecimentos	Pearson Correlation	,315	,614	1	,619	0,01	0,189
	Sig. (2-tailed)	0,045	0		0	0,951	0,236
	N	41	41	41	41	41	41
17. Desenvolvimento de competências pessoais	Pearson Correlation	,343	,654	,619	1	-0,119	0,174
	Sig. (2-tailed)	0,028	0	0		0,458	0,278
	N	41	41	41	41	41	41
18. Aumentar as vendas e o número de clientes	Pearson Correlation	0,119	-0,05	0,01	-0,119	1	0,196
	Sig. (2-tailed)	0,457	0,755	0,951	0,458		0,221
	N	41	41	41	41	41	41
18. Altruismo-vontade de contribuir para causas sociais	Pearson Correlation	,460	0,079	0,189	0,174	0,196	1
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,623	0,236	0,278	0,221	
	N	41	41	41	41	41	41
19. Nova percepção da realidade da empresa	Pearson Correlation	0,213	,407	,542	,366	0,242	0,282
	Sig. (2-tailed)	0,18	0,008	0	0,019	0,127	0,074
	N	41	41	41	41	41	41
19. Relacionamento com os colegas e a empresa	Pearson Correlation	0,06	0,009	0,063	0,096	,491	0,114
	Sig. (2-tailed)	0,708	0,954	0,697	0,552	0,001	0,476
	N	41	41	41	41	41	41
19. A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentou	Pearson Correlation	0,294	,512	,709	,507	0,098	0,242
	Sig. (2-tailed)	0,062	0,001	0	0,001	0,541	0,127
	N	41	41	41	41	41	41
19. Conhecimento de novas pessoas e amizades	Pearson Correlation	0,278	,414	,487	,466	0,306	,365
	Sig. (2-tailed)	0,078	0,007	0,001	0,002	0,052	0,019
	N	41	41	41	41	41	41
20. Trabalho de equipa/cooperação interdepartamental	Pearson Correlation	,348	,380	0,214	,339	0,29	,423
	Sig. (2-tailed)	0,026	0,014	0,179	0,03	0,066	0,006
	N	41	41	41	41	41	41
20. Satisfação por ajudar a comunidade	Pearson Correlation	0,152	-0,153	-0,044	-0,118	,538	0,12
	Sig. (2-tailed)	0,341	0,339	0,784	0,463	0	0,453
	N	41	41	41	41	41	41

		19. Nova percepção da realidade da empresa	19. Relacionamento com os colegas e a empresa	19. A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentou	19. Conhecimento de novas pessoas e amizades	20. Trabalho de equipa/cooperação interdepartamental	20. Satisfação por ajudar a comunidade
17. Realização profissional (melhorar o estatuto na empresa/progressão na carreira)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,213 0,18 41	0,06 0,708 41	0,294 0,042 41	0,278 0,048 41	,348 0,026 41	0,152 0,341 41
17. Desenvolvimento de competências profissionais	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,407 0,008 41	0,009 0,954 41	,512 0,001 41	,414 0,007 41	,380 0,014 41	-0,153 0,339 41
17. Aprendizagem/novos conhecimentos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,542 0 41	0,063 0,697 41	,709 0 41	,487 0,001 41	0,214 0,179 41	-0,044 0,784 41
17. Desenvolvimento de competências pessoais	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,366 0,019 41	0,096 0,552 41	,507 0,001 41	,466 0,002 41	,339 0,03 41	-0,118 0,463 41
18. Aumentar as vendas e o número de clientes	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,242 0,127 41	,491 0,001 41	0,098 0,541 41	0,306 0,052 41	0,29 0,066 41	,538 0 41
18. Altruismo-vontade de contribuir para causas sociais	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,282 0,074 41	0,114 0,476 41	0,242 0,127 41	,365 0,019 41	,423 0,006 41	0,12 0,453 41
19. Nova percepção da realidade da empresa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 41	,471 0,002 41	,489 0,001 41	0,26 0,101 41	,571 0 41	-0,028 0,864 41
19. Relacionamento com os colegas e a empresa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,471 0,002 41	1 0,476 41	0,211 0,185 41	0,176 0,272 41	,550 0 41	0,198 0,215 41
19. A satisfação e o interesse no meu trabalho aumentou	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,489 0,001 41	0,211 0,185 41	1 0,003 41	,573 0 41	,446 0,003 41	0,104 0,516 41
19. Conhecimento de novas pessoas e amizades	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,26 0,101 41	0,176 0,272 41	,573 0 41	1 0,043 41	,317 0,043 41	-0,076 0,637 41
20. Trabalho de equipa/cooperação interdepartamental	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,571 0 41	,550 0 41	,446 0,003 41	,317 0,043 41	1 0,268 41	0,177 0,268 41
20. Satisfação por ajudar a comunidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,028 0,864 41	0,198 0,215 41	0,104 0,516 41	-0,076 0,637 41	0,177 0,268 41	1 41

